

Beszállító típusok a hazai autóipari ellátási láncban – kompetencia alapú megközelítés

Gelei Andrea

74. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2006. július

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Beszállító típusok a hazai autóipari ellátási láncban – kompetencia alapú megközelítés

Gelei Andrea

Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

Bevezetés

A műhelytanulmány a vevői érték és az erőforrás alapú stratégiai menedzsment elméleteit összekapcsolva megadja az autóipari ellátási lánc beszállítóinak kompetencia alapú tipizálását. Bemutatja a vevői elvárásoknak és a létrehozásukhoz szükséges képességeknek és erőforrásoknak azokat a csomagjait, melyek mentén e beszállító vállalatok sikeresen vehetnek részt, illetve biztosíthatják fejlődésüket az autóipari ellátási piramisban. A tipizálás 10 hazai autóipari beszállítónál készített 20 interjú alapján készült.

Kulcsfogalmak: vevői érték, vevői értékdimenziók, kompetencia, képességek, autóipar, ellátási lánc

Abstract

In the working paper competence based taxonomy of supplier firms in the automotive supply chains is given. While creating this taxonomy, the author combines two theoretical approaches, the customer value and the resource based approach and interprets firm competences as specific closely linked sets of customer value dimensions and those capabilities and resources that are necessary to create them. The identified competences outline a development path for small and medium sized firms in the automotive supply pyramid. The taxonomy is based on 20 interviews conducted in 10 Hungarian supplier firms.

Key words: customer value, value dimensions, competences, capabilities, automotive industry, supply chain

1. Bevezetés

Műhelytanulmányomban strukturált képet szeretnék adni azokról a kompetenciákról, melyek kiépítésével és birtoklásával az autóiipari beszállító vállalatok biztosíthatják hosszú távú versenyképességüket. Mint az a tanulmányban részletesen is bemutatásra kerül, a bemutatott kompetenciák - azáltal, hogy birtoklásuk révén e vállalatok vevőik egyre komplexebb elvárásainak tudnak megfelelni - egymásra épülve erősíthetik a beszállítók pozícióját megrendelőikkel szemben. 2003-ban a Budapesti Corvinus Egyetem (akkor még Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem) Normatív Kutatási Kerete által támogatott 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire' címet viselő kutatás kapcsán kerültem közelebbi kapcsolatba az autóiipari beszállító vállalatok működési kérdéseivel. Az akkori kutatást Demeter Krisztina vezetésével és Jenei István kollégám részvételével végeztük. A kutatás 2004-ben lezártuk, de az is világos volt számunkra, hogy az autóiipari ellátási lánc működése, az autóiipari beszállítók fejlesztése számos még kutatásra érdemes témát rejt magában. E feltáratlan kérdések egyike úgy hangzik, hogy vajon hogyan fejleszthető a hazai autóiipari kis- és középvállalatok versenyképessége és ezzel miképpen biztosítható, illetve erősíthető tovább maga a hazai autóiipar? Ennek a kérdésnek a megválaszolását tűztem ki célomul saját PHD kutatásomban, melynek részletes tervét a BCE Gazdálkodástudományi Doktori Iskola számára 2004-ben be is nyújtottam. 2005-ben Demeter Krisztina vezetésével és Jenei István, illetve jómagam részvételével ebben a témában OTKA pályázatot is benyújtottunk, melyet 'A Magyar beszállító vállalatok képességei az autóiipari ellátási láncban' címmel (OTKA Nyilvántartási szám: T 049147) el is nyertünk. E kutatási program keretein belül említett kollégáim sokat segítettek az interjúk elkészítésében. Műhelytanulmányom ily módon nemcsak PHD dolgozatom empirikus kutatási részének, de az említett OTKA kutatásnak is egyik háttértanulmánya.

2. A kutatási probléma meghatározása

A tanulmány alapvető kérdése, hogy hogyan válhatnak versenyképpé a hazai autóiiparban tevékenykedő kis- és középvállalatok, illetve milyen módon tudnak bekapcsolódni a Magyarországra betelepedett nagy autógyártó vállalatok ellátási láncába? Ez a kérdés elméleti oldalról közelítve a következőképpen bontható ki konkrét kutatási rész kérdésekké:

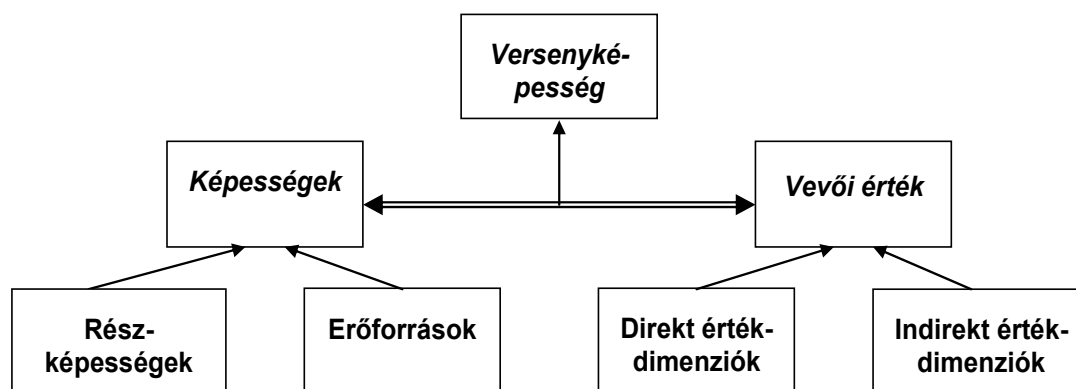
1. Milyen vevői elvárások, értékdimenziók határozhatók meg az autóiipari ellátási láncban működő beszállító vállalatok számára?
2. Milyen kompetenciák kiépítését igényli e vevői értékdimenziók biztosítása a beszállító vállalatok részéről?
3. Milyen képességek, részképességek és erőforrások szükségesek e kiemelt kompetenciák létrehozásához?

Tanulmányom központi és legátfogóbb fogalma a *versenyképesség*. A versenyképesség fogalma a gazdaság több szintjén értelmezhető. E szintek közül a téma szempontjából a mikro-szintű, azaz a versenyképesség vállalati szinten történő értelmezése fontos, mely a következőképpen határozható meg: A versenyképesség nem más, mint a vállalat képessége a környezeti, és a belső (vállalaton belüli) változások érzékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet (Chikán, 2001). E fogalom a vállalati versenyképességet, mint egyfajta túlélési képességet fogja fel, amely során a vállalatok folyamatosan arra törekednek, hogy a külső és a belső környezet lehetőségeit kihasználva, összehangolva hosszú távon biztosítsák működésüket. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legösszetettebb jelensége.

A vállalati versenyképesség értelmezésében alapvetően két tényező függvénye. A vevői érték létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a cég azonosítani tudja *vevőinek legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak, fontosnak tartott jellemzőit, hiszen csak ezeken keresztül, vevői értéket teremtve tud újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók megmutatják meg, hogy mivel tud a beszállító megrendelője számára értéket teremteni, és így módon hozzájárulni annak versenyképességéhez is. Ezek az értékdimenziók egyben azok a választási paraméterek is, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és közülük kiválasztja leendő partnereit.

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges vevői értékdimenzióknak az azonosítása. Arra is szükség van ugyanakkor, hogy meghatározzuk az egyes értékdimenziók biztosításához milyen *képességek, részképességek és erőforrások* kiépítése szükséges. A vevői érték, illetve az annak biztosításához szükséges kompetenciák folyamatos összehangolása lehet csak hosszú távon a vállalati versenyképesség alapja. A vállalati versenyképesség ezen összefüggését, egyben tanulmányom belső felépítését illusztrálja az alábbi ábra.

1. ábra: A vállalati versenyképesség két összetevője (Gelei, 2005)



3. Vevői érték és a vevői érték különböző dimenziói

A vállalat versenyképességét döntő mértékben meghatározza az, képes-e tartósan arra, hogy vevői számára értéket teremtsen. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő adott tranzakcióból származó haszna meghaladja a kapott termék és szolgáltatáscsomag tulajdonlásának teljes költségét (Chikán – Demeter; 2003). A vevői értéket legáltalánosabban úgy fogalmazhatjuk meg, mint a vevő (fogyasztó) szubjektív véleménye arról, hogy a kapott termék és szolgáltatáscsomag mennyiben felelt meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985). A vevői értéknek ez a meghatározása igen átfogó, melyet a vevői értékdimenziók (value dimensions) fogalmán keresztül bonthatunk ki.

Az értékdimenziók elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A szakirodalom gyakorlatilag ezzel a meghatározással azonosan használja a versenyelőny-források fogalmát (Chase et al., 2001) s többnyire konkrétan felsorolja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek révén a vevői érték megragadható, illetve az növelhető. A versenyelőny forrásainak ismertetésekor hagyományosan a következő tényezők kerülnek megjelölésre: ár, minőség, rugalmasság,

megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike egyaránt értelmezhető a vevői, illetve a fogyasztói (végső felhasználó) érték esetében. Az említett klasszikus felsorolásból ugyanakkor kimaradnak fontos értékdimenziók, amelyek az üzleti kapcsolatok esetében sokszor fontosak lehetnek.

A beszállító által megrendelőjének nyújtott értéknek az előbbieken túl is sokféle konkrét eleme, megnyilvánulási formája, dimenziója van. Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

- A *csere epizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét csereepizódból, tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald – Grönroos, 1996).

- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.

- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják Walter és szerzőtársai (2001), megkülönböztetik a direkt és indirekt értékdimenziók csoportját. A direkt értékdimenziók köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való közvetlen kapcsolat elemeit tartalmazza. Az indirekt értékdimenziók ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazzák, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Az értékdimenzióknak ez a csoportja természetesen sokkal nehezebben megragadható, mert a hatás az adott beszállító – megrendelő kapcsolat más szereplőkhöz való viszonyától is függ.

A szerzők a beszállító szempontjából – tehát azt vizsgálva, hogy a megrendelő, a vevő milyen értékelemekkel rendelkezik beszállítója nézőpontjából - a következő módon bontották ki az üzleti kapcsolatok direkt, és indirekt értékdimenzióinak tartalmát.

Direkt- értékdimenziók:

- *Profit dimenzió* – az adott fogyasztótól származó közvetlen jövedelmezőségre utal;
- *Mennyiségi dimenzió* – az adott fogyasztó által generált volumen nagyságára utal, amely biztosítja, hogy a beszállító a szükséges fedezeti pontot elérje;
- *Biztonsági dimenzió* – arra utal, hogy az adott együttműködést várhatóan hosszabb távra is garantál megrendeléseket, s ennek eredményeképpen biztos jövedelmet.

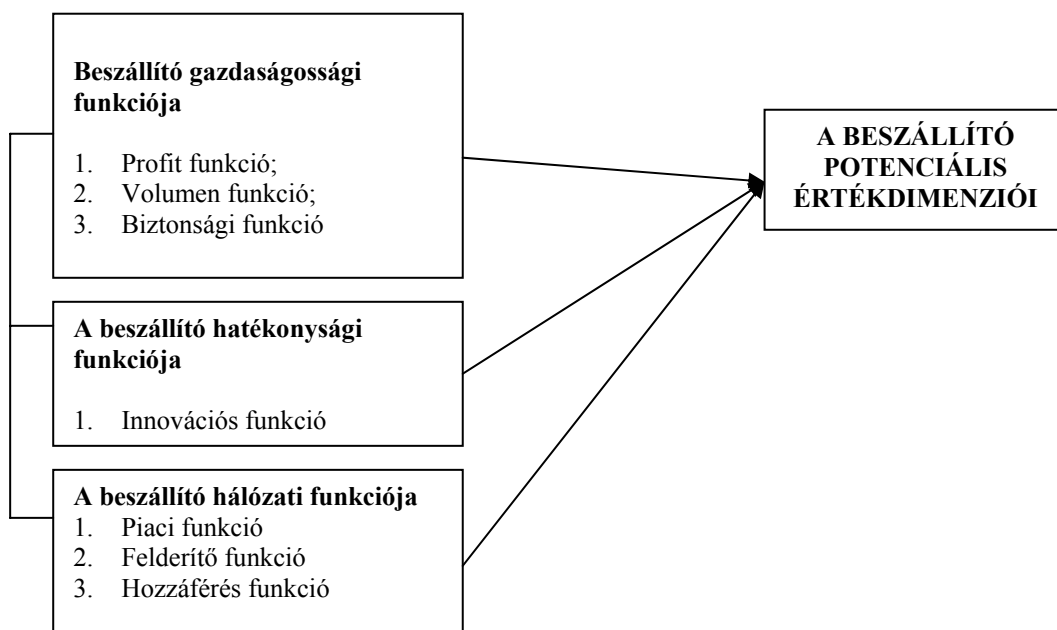
Indirekt- értékdimenziók:

- *Innovációs dimenzió* – Annak lehetőségére utal, hogy az adott vevővel való együttműködésből termék, vagy folyamat-innováció származik;
- *Piaci dimenzió* – annak lehetősége, hogy az adott együttműködésből, a referenciák miatt új piaci lehetőségek, új megrendelések származnak;
- *Felderítő dimenzió* – az adott vevővel való együttműködésből származó piaci, és más információk származhatnak;
- *Hozzáférfési dimenzió:* az adott vevővel való együttműködés során más fontos szereplőkhöz is hozzáférhet a beszállító.

A szerzők az innovációt indirekt értékelemként definiálták, amely létrejöttét, realizálását az együttműködő két felel túl más hálózati szereplők is befolyásolják. Míg a stratégiai újdonságok esetében többnyire valóban ez a helyzet, a kis lépésekben történő innováció értékének realizálása véleményem szerint jellemzően a konkrét kapcsolaton belüli tevékenységek függvénye, annak létrejöttét más hálózati szereplők nem befolyásolják. Ezért az innovációs értékelemet a továbbiakban megbontva kezelem, s a stratégiai innovációt indirekt, míg az ún. inkrementális innovációt direkt értékelemként kezelem.

Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemeknek tágítják az érvényességi körét. Véleményük szerint a bemutatott értékdimenziók nem csak a vevő megítélésének lehetséges szempontjai, de egyben a beszállító partner potenciális értékelemeként is értelmezhetők. A Walter és szerzőtársai csoportosításában szereplő értékdimenziókat ugyanakkor tovább bontják, s megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékelemek csoportját. A Walter és szerzőtársainál direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemek két részre bontják, a hatékonysági, és a hálózati elemek csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán – Demeter szerk., 2003). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja a vevő által elvárt termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatot magát változtatni, hogy így növelje annak a megrendelő által észlelt értékét. Az alábbi ábra tartalmazza a beszállító vállalatok Möller és Törrönen előbbieken ismertetett beosztását.

2. ábra: A beszállító által nyújtott értékdimenziók csoportosítása (Möller-Törrönen, 2003)



Összefoglalóan a bemutatott koncepciók a következők voltak:

- 1) Versenyelőny források (Chase et al., 2001);
- 2) Az értékdimenziók csere epizód, kapcsolat és hálózati szintű megkülönböztetése (Mandják–Durrieu, 2000);
- 3) Az értékdimenziók direkt és indirekt csoportba sorolása (Walter et al., 2001);
- 4) Az értékdimenziók gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba sorolása (Möller – Törrönen, 2003).

4. A stratégiai menedzsment képesség alapú irányzatának fejlődése

A stratégiai menedzsment általános érvényű és sokáig meghatározó tétele volt, miszerint a vállalatok versenyképessége kitüntetett termék – piaci pozíciókból származik (versenyerők, illetve a stratégiai konfliktusok elmélete). Ennek a megállapításnak, illetve a ráépülő kutatási iránynak a dominanciáját törte meg Rumelt (1991) elemzése, mely rámutatott arra, hogy a profit tekintetében adott iparágon belüli különbségek sokszor nagyobbak, mint a különböző iparágak között megfigyelhető eltérések. Ezzel a megállapítással Rumelt relativizálta az iparági tényezők jelentőségét és felhívta a figyelmet a vállalaton belüli tényezők fontosságára.

Az említett tanulmány alapján új erőre kapott az a megközelítés, mely a vállalatok versenyképességét szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből származtatja. Ezt a kutatási irányt követi a stratégiai menedzsment ún. erőforrás-alapú megközelítése, mely hangsúlyozza a vállalat-specifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati teljesítményben játszott meghatározó szerepét (Penrose, 1959; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984). Az elmélet a vállalatokra, mint meghatározott, vállalatonként eltérő, tehát szervezet-specifikus erőforrások és képességek csomagjaira tekintenek és a következő kérdésekre keresi a választ:

- Milyen fogalmakkal ragadhatók meg és írhatók le a vállalati működésnek azok az elemei, építőkövei, melyek alkalmasak a hosszú távú versenyképesség biztosítására?
- Melyek a hosszú távú versenyképesség biztosításában kiemelkedő jelentőségű erőforrások és képességek jellemzői?
- Hogyan épülnek fel ezek az elemek, mi jellemzi kapcsolatukat, belső struktúrájukat?

Az erőforrás alapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség biztosításában alapvetően két nagy forrás-csoport különböztethető meg, az *erőforrások és a képességek* csoportja. Az elemzés kiinduló egységét az erőforrások jelentik. Az **erőforrásokat** sokan sokféleképpen határozták meg. Általánosan elfogadott értelmezésben az erőforrások olyan termelési, illetve tágabban működési tényezők (inputok), melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon (Grant, 2002; Antal-Mokos et al., 1997). Grant (2002) csoportosításában az erőforrások lehetnek megfogható (tangible), megfoghatatlan (intangible) és humán erőforrások. A megfogható erőforrások csoportjába tartoznak pl. a vállalat létesítményei, termelési sorai, de pénzügyi erőforrásai is. A nem megfogható erőforrások közé sorolható az alkalmazott technológia, de a hírnév, márkánév is. Az emberi erőforrások csoportjába tartoznak azok az egyéni készségek és tudás, melyet a vállalat alkalmazottainak birtoklása révén potenciálisan a magáénak tudhat. A humán erőforrás ugyanakkor a másik két erőforrás-csoporthoz viszonyítva sajátos abban a tekintetben, hogy míg az előző két csoport esetében a vállalat birtoklása az adott erőforrás felett korlátlan, itt csak korlátozott birtoklásról beszélhetünk, amennyiben csak időlegesen, tehát a munkaidő alatt rendelkezhet a vállalat munkavállalói, mint erőforrások felett.

Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés

során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. A működési folyamatok inputjai közötti koordináció, együttműködés folyamata során olyan ismeretek, tudás jön létre, melynek megléte, illetve jellemzői a versenyképes működésnek fontos feltételei. A versenyképes működés biztosításához tehát nem elegendő a szükséges erőforrások meghatározott csoportjának rendelkezésre állása – szükség van az emberek, illetve az emberek és egyéb erőforrások közötti koordináció komplex mintáira is. Az ilyen koordinációs minták tökéletesítése megköveteli azok ismétlését. Az ismétlés során kialakulnak az ún. rutinok (Nelson – Winter, 1982), melyek tevékenységek rendszeres és kiforrott mintáját jelentik. Ezek egyének akcióinak koordinált sorozataként értelmezhetők. A *képesség* az erőforrás alapú megközelítés értelmezése szerint alapvetően *egy rutin*, vagy interaktív rutinok egy csoportja és így lényege, hogy, hogyan végez el a szervezet, illetve annak egy meghatározott alrendszere bizonyos egyszerűbb, vagy bonyolultabb tevékenység-együttest. A képességek, mint a szervezeten belüli együttműködési, koordinációs rutinok egy csoportja egyben a szervezetbe ágyazott tudás hordozói is. A fenti gondolatmenetnek megfelelően a vállalati képességeket a vállalati rutinokon keresztül ragadja meg Fahy (2000), Miller és szerzőtársai (2002), illetve Teece és szerzőtársai (1997) is. Ez utóbbi szerzők meghatározása szerint vállalati rutinokról, képességekről beszélünk akkor, amikor a vállalat-specifikus eszközöket egyéneken és csoportokon átívelve a működés során integrált csoportokba kötjük, s ezáltal lehetővé tesszük meghatározott tevékenységek végrehajtását.

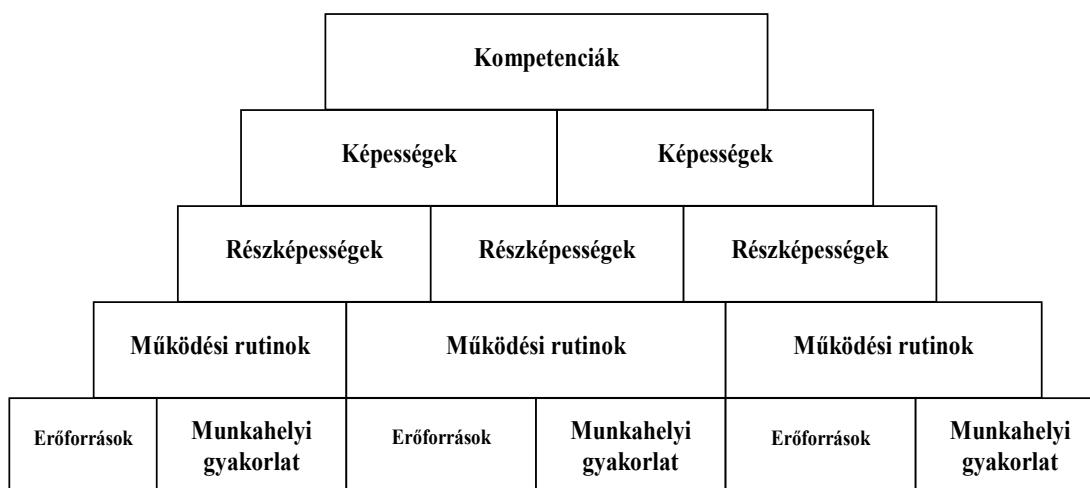
A szervezeti *rutinok*, illetve vállalati képességek meghatározó *tulajdonságai* közé tartozik azok *társadalmi jellege*, illetve az, hogy a képességekben a *tacit tudás* halmozottan jelenik meg. A képességek társadalmi jellege, tehát közösségi jellemvonása arra utal, hogy az interakcióban több szereplő vesz részt, a tacit jelleg pedig a képességek tudásként való értelmezésével magyarázható. A tacit jelző a tudás megragadhatóságával függ össze. „Nonaka (1994) szerint a tacit tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, ... és az adott helyzethez való kapcsolatban, így annak létezik egy kognitív háttére is...” (idézi: Zoltayné [szerk.], 2002 224.old.). A tacit tudás tehát nehezen megragadható, leírható, és kommunikálható. Bemutatására, fejlesztésére, és átadására leginkább gyakorlás során van lehetőség. A képességnek e két kiemelt jellemzője egymással össze is függ, hiszen minél inkább igaz a tudásra, hogy az nem egy szereplőhöz és erőforráshoz kötődik, hanem több résztvevő szereplő és erőforrás interakciója során jön létre, illetve azokhoz kötődik (tehát minél erősebb annak társadalmi jellege), annál nehezebben megragadható lesz az a tudás, annál inkább igaz rá a tacit jelző.

A vállalat hosszú távú versenyelőnyét biztosító képességek megnevezésére két fogalom is kialakult. Selznick (1957) a *megkülönböztető kompetencia* (distinctive competence), míg Hamel és Prahalad (1990) az *alapvető kompetencia* (core competence) fogalmait használják. A kettő közül ez utóbbi vált elfogadottabbá és terjedt el a használata. Selznick azokat a kompetenciákat tekintette megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál jobban végez el. Hamel és Prahalad alapvető kompetencia fogalma szintén azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni és ott sikeresen helyt állni a versenyben. Az *alapvető kompetenciák* jellemzően *összetettek és rendszerszerűek*, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult erőforrásból, illetve képességből épülnek fel. Az alapvető képességek belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme, hogy tartalmazzák az erőforrások és képességek összefüggő kombinációját, melyeket azután nehéz lesz másolni. A logisztika képesség alapú irodalmában (CLM, 1995) megjelenik a kompetencia egy

finomítottabb értelmezése is, miszerint a kompetencia nem más, mint menedzselt teljesítmény. Ez az értelmezés, mint azt a kutatási eredmények ismertetése során látni fogjuk az interjúk feldolgozása során igen hasznosnak bizonyul.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy az erőforrásokat olyan működési tényezőkként értelmeztük, melyek az egyes tényezőpiacokon megvásárolhatók (ebbe a csoportba tartoznak az egyén készségei is). Ezzel szemben a képesség meghatározott tevékenységek elvégzésének rutinja, mely számos, különböző jellemzővel rendelkező erőforrás együttműködését igényli. A rutinok tehát a szervezeten belüli együttműködés és koordináció mintái, a szervezet működésének módja. Ezek az együttműködési, koordinációs rutinok természetesen a szervezet különböző szintjein jelenhetnek meg, s a szervezeti hierarchián felfelé haladva egyre bonyolultabbá, komplexebbé válnak, elsősorban azért, mert a magasabb szintű szervezeti rutinok magukba foglalják az alacsonyabb szintű működés szubrutinjait is. A szervezet különböző szintű rutinjainak megkülönböztethetősége érdekében a szakirodalom használja a *munkahelyi gyakorlat*, a *működési rutin*, a *részképesség*, a *képesség* és a *kompetencia* fogalmait.

3. ábra: A versenyképesség kompetencia alapú struktúrája



A kutatás alapkérdésének megválaszolásához tartozó elméletek, illetve az azok által használt fogalmak rövid ismertetése után a kutatásban részt vevő vállalatok, majd az interjúk feldolgozása során megfogalmazott tapasztalatok, eredmények bemutatására kerül sor.

5. A kutatásban részt vevő vállalatok rövid bemutatása

Jelen tanulmány háttereként szolgáló kutatás során 10 vállalat mintegy 20 szakemberével készítettünk interjúkat. Mint azt a bevezetőben már említettem ezeken interjúk kiegészítőjeként fel tudtam használni azokat az interjúanyagokat is, melyeket 2003-2004 folyamán szintén Demeter Krisztina és Jenei István kollégáim által végzett BKÁE Normatív kutatás során szintén autóiipari beszállító vállalatok körében készítettünk. Az interjúanyagok mellett fontosak voltak azok az írott anyagok is, melyeket a vállalatok, illetve más autóiipari szervezetek (pl. Panac) bocsátott a rendelkezésünkre. Az alábbi táblázat mutatja az interjúban részt vevő 10 vállalat nevét, illetve X-szel jelölve azt, hogy közülük hol tudtam a 2003-2004-

es korábbi interjúanyagot is használni. Ezt követően a 10 vállalat rövid bemutatására kerül sor.

1. táblázat: A kutatásban részt vett vállalatok

Vállalat	2003-2004-es kutatás	2005-2006-os kutatás
<i>ABF Bowdentechnika Kft.</i>	X	X
<i>Denso</i>	X	X
<i>Holz-Plast Műanyag- és Faipari Kft.</i>	-	X
<i>Linamar Hungary Rt.</i>	Linamar Products Division	Precision Parts Manufacturing Division
<i>InterPlus Kft.</i>	X	X
<i>Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft.</i>	X	X
<i>Sokoró Ipari és Kereskedelmi Kft.</i>	X	X
<i>Schefenacker Automotive Parts Hungary</i>	-	X
<i>Szemes Tömítéstechnika</i>	X	X
<i>Working Magyarország Kft.</i>	-	X

A kutatásban részt vevő vállalatokról szóló következő rövid ismertető elsősorban a vállalat alapításának történetét, hátterét világítja meg, szól a vállalat méretéről, főbb termékeiről és a kutatás szempontjából kiemelkedő jelentőségű hazai kis- és középvállalatok számára fontos több lábon állás kérdéséről. A rövid ismertetők elkészítésénél, illetve a későbbiekben a vállalatok kompetencia-portfólióinak ismertetésekor az anonimitás biztosítása érdekében a számozott elnevezéseket fogom használni

1. Vállalat

Második körös beszállító vállalat, mely magyar tulajdonú autóiipari alkatrészeket gyártó és összeszerelő cégnek beszállítója. Megrendeléseinek nagy részét ez a cég adja, s bár a menedzsment lépéseket tett e kulcsfontosságú vevő mellett új kapcsolatok és új üzletek kiépítésére, a vállalat függősége ma is meglehetősen erősnek mondható. Kritikus megrendelőjétől nemcsak autóiipari, de fogyasztási cikkek alkatrészeit is gyártja, adott iparág konjunktúráis ingadozásai ily módon kiegyenlíthetik egymást, a több lábon állás ugyanakkor nem tekinthető igazán megalapozottnak. Termékei a műanyag alkatrészek, a vállalat alkalmas a többkomponensű fröccsöntések magas színvonalon történő elvégzésére. A családi alapítású vállalat méretét tekintve a kisvállalatok kategóriába esik. Az alapítók egy a rendszerváltás időszakában viszonylag jelentős hazai műanyagiparban dolgozó vállalat alkalmazottai voltak, innen származik a működéshez szükséges technológiai tudás és know-how.

2. Vállalat

Másodkörös beszállító vállalat igen diverzifikált tevékenységi körrel. Autószerelési és általános műszaki szakismeretekkel rendelkező, rendkívül probléma-orientált és dinamikus alapító tulajdonosa a vállalkozás motorja, aki e személyes jellemvonásaira építve igen aktív és sikeresnek tekinthető a megrendelések felkutatásában, megszerzésében. Az elmúlt időszakban technológiai innovációt hajtottak végre, egy technológiai probléma teljesen új műszaki megoldását dolgozták ki. A középvállalati körbe tartozó vállalkozás több lábon áll, autóipari tevékenysége során közvetlen beszállítójává vált jelentős első körös beszállító vállalatoknak, ezen belül a győri Audinak is. A vállalat autóipari tevékenysége is sokrétű, legújabb projektjükben motoralkatrészek gyártását végzik, de vállalják utómunkálatok elvégzését, válogatást és egyszerűbb szerelési tevékenységeket is.

3. Vállalat

A vegyész mérnök végzettségű alapító tulajdonos már a rendszerváltást megelőzően vállalkozást indított. E vállalkozás a személyes munkahelyi háttér miatt kezdetben beruházás-tervezéssel foglalkozott, majd önálló termelési tevékenységet épített ki. Kezdetben gumialkatrészek gyártásával, majd ezt kiegészítendő fémmegmunkálással és szerelési tevékenységekkel foglalkoztak, képesek tehát két eltérő technológia kombinálására. Speciális gumiipari háttérismeretekkel korábban az alapító nem rendelkezett, az első megrendelés -, mely egy meghatározó hazai gépgyártó vállalatától érkezett - során ugyanakkor rengeteg tapasztalatra tett szert. Később a vállalkozó fémmegmunkáláshoz és a szerszámgyártáshoz szükséges technológiai ismeretekkel rendelkező társával közösen megalapította második cégét. Ezzel képessé váltak a vevők komplexebb igényeinek kielégítésére is. A még mindig kisvállalati csoportba tartozó cég ma már számos neves első vonalas autóipari beszállítóval áll üzleti kapcsolatban. Mind az autóipari megrendelők viszonylag magas száma, mind a tevékenység diverzifikáltsága (autóipar mellett élelmiszeripari megrendelésekkel is rendelkezik, illetve folytat önálló kereskedelmi tevékenységet is) erős több lábon állást és ezzel stabilitást biztosít a vállalat számára.

4. Vállalat

A korábban hazai autósboltoknak, kereskedőknek pótalkatrészeket szállító kisvállalat az egyik meghatározó hazai nagy OEM, a Suzuki közvetlen beszállítójává válásával lett tagja az autóipari ellátási láncnak a '90-es évek elején. Ma már számos más megrendelője is van. A cég alapvetően bowdeneket gyárt. A több vevővel fennálló kapcsolat biztosít egyfajta üzleti stabilitást, a személyautó gyártás mellett azonban nincs más ágazattal jelentős üzleti kapcsolatuk és a pótalkatrészgyártás is visszaszorult. Ezért a vállalat több lábon állása nem valósul meg teljes körűen. Szerszámgyártási ismereteik és képességük fontos az üzleti siker elérésében és fenntartásában.

5. Vállalat

A hosszú múltra visszatekintő vállalat az '50-es években mezőgazdasági gépjavítással foglalkozott, majd mezőgazdasági gép-részegységeket gyártottak. A rendszerváltást, illetve a privatizációt követően a menedzsment meghatározó tulajdonossá vált, akik a korábbi technológiai tudásra és képességekre építve a tevékenységek erőteljes diverzifikációját hajtották végre. A '90-es évek elején kerültek kapcsolatba egy német első körös autóipari beszállító vállalattal. Mára már más első körös megrendelővel is kapcsolatban állnak, köztük a győri Audival. A személyautókba kábeleket, illetve motor alkatrészeket gyártanak, munkájuk során erőteljesen építeni tudnak a korábban felhalmozott gép- és szerszámgyártási ismereteikre. Mára a vállalat tevékenységi köre letisztult, de továbbra is egyértelmű több lábon állásuk, hiszen a személyautó-gyártás mellett jelentős üzletág az autóipar számára

történő gépgyártás, illetve a mezőgazdasági gépek gyártása. Méretét tekintve a cég a nagyvállalati csoportba tartozik.

6. Vállalat

A '60-as években alapított, komplett üléseket gyártó nagyvállalat a rendszerváltás során elveszítette hagyományos piacait. A '90-es évek elején a Suzuki elsőkörös beszállítójaként továbbra is komplett ülés-rendszerek gyártását folytatta. A megrendelők köre ma már bővült. Ugyanakkor az ezredforduló a hazai személyautó-gyártás beszállítói számára egyértelműen a verseny éleződését hozta magával. Ennek eredményeként a cég egyet visszalépett az autóiipari piramisban, ma már első, illetve második körös beszállítóként egyaránt működik, a megrendelt alkatrészek komplexitása pedig az első körös beszállítások esetében is csökkent. A vállalat az egyik jelentős magyar tulajdonú, járműgyártással foglalkozó vállalatcsoport egyik tagja. A rendszerváltással az anyavállalat is elveszítette hagyományos piacait, pénzügyileg meggyengült, ezért azt nem tudott jelentős támogatást nyújtani a vállalatnak sem piaci, sem pénzügyi téren. A vállalat részt hagyományaihoz híven a személyautó ülések mellett buszok, vonatok üléseinek gyártásával is foglalkozik, ezzel próbálja biztosítani több lábon állását. Árbevételéből ugyanakkor meghatározó szeletet tesz ki a személygépkocsi üzletág.

7. Vállalat

Az alapító tulajdonosok a rendszerváltást megelőzően egy jelentős magyar mikroelektronikai termékekkel foglalkozó vállalat alkalmazottaiként dolgoztak. 1990-ben alapították meg a vállalatot, mely kezdetben az alapítók műszaki ismereteire építve elektronikai termékek exportjával és importjával foglalkoztak. Kereskedelmi tevékenységük során kapcsolatba kerültek egy francia elsőkörös autóiipari beszállító vállalattal. Számukra elkezdtek különböző szórófejek, spricnik gyártását, majd további autóiipari partnerektől kaptak megrendeléseket. Jelenleg a komplett ablakmosó modul számos alkatrészét maguk gyártják, a gyártási palettáról még hiányzó alkatrészeket vásárolják és összeszerelve a komplett modult közvetlenül az autót összeszerelő szalagra szállítják. Ma már tehát első szintű beszállító erőteljes. A létszámát tekintve még éppen középvállalati kategóriába tartozó cég dinamikusan fejlődik, az autóiipar mellett a háztartási kisgépek üzletágban is jelentős megrendelésekkel rendelkezik, több lábon állása és működési stabilitása ezért biztosított.

8. Vállalat

A vállalat egy nagy német elsőkörös autóiipari beszállító cég magyarországi leányvállalata, mely elsősorban lámpákat, tükröket gyárt, illetve szerel össze és szállít első szintű beszállítóként meghatározó autóiipari vállalatok számára. A nagyvállalati kategóriába tartozó cég piaca egyértelműen az autóiipari megrendelőhöz köti, a jelentős anyavállalati háttér és a megrendelők széles skálája következtében ez nem igazán teszi sérülékennyé a vállalatot. Az erőteljesen növekvő vállalat számos minőségi díj birtokosa.

9. Vállalat

A vállalat mögött áll egy nagy nemzetközi beszállító cég, mely erős háttérrel biztosít számára. A hazai leányvállalat létszámát tekintve önmagában is a nagyvállalati kategóriába esik, három különálló termelő divízióval rendelkezik. Ezek közül jelen kutatásban részt vevő divízió legfőbb termékei a speciális, nagy precizitású vezérlőtengelyek, a diesel adagoló rendszerek kritikus alkatrészei, mint hűtőcsövek, adagolóház, pumpaház. A vállalat alapvető technológiai tudását kihasználva több üzletágban tevékenykedik, s ez a több lábon állás, illetve az erőteljes innovációs tevékenység a működés hosszú távú sikerének biztos alapjai.

10. Vállalat

A vállalat egy jelentős japán, első körös beszállító zöldmezős beruházásaként jött létre a '90-es évek második felében. A hazai leányvállalat a nagyvállalatok csoportjába tartozik, termékei közé tartoznak a V5-ös motor adagoló rendszere, az elektronikus gázszelep vezérlők, a motor vezérlését segítő alkatrészek, illetve a befecskendező rendszer. Bár a vállalat szinte kizárólag a személygépkocsi gyártás üzletágában tevékenykedik, termékskálája igen széles és számos autóiipari vállalat első szintű beszállítója. A több lábon állásnak ez a módja, illetve az erős anyavállalati támogatás a cég stabil működésének biztosítója.

6. Vevői elvárások a hazai autóiipari beszállító vállalatok esetében

„Gyakorlatilag mindent tudni akarnak rólunk!” (9. Vállalat) - volt a válasz egyik interjúnk során a vevői elvárásokat firtató kérdésre. Ez a megállapítás teljességgel igaz, de egyben igen sommás is. A tanulmány e fejezetének éppen az a célja, hogy a hazai autóiipar ellátási láncban a vevői elvárásokat, tehát a vevői érték különböző dimenzióit - elsősorban a 2005-2006-os 'Az autóiipari beszállítók képességei címet viselő' kutatás interjúanyagaira támaszkodva, de ahol lehet a bevezetőben említett 2003-as 'A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire című kutatás' interjúanyagára is építve - konkrétan és strukturáltan beazonosítsa.

A vevői elvárások, a vevői értékdimenziók meghatározó fontosságúak a tanulmány szempontjából, hiszen a kutatási modell alaptétele szerint a vállalati versenyképesség elsődlegesen függ attól, hogy a vállalatok mennyire tudják beazonosítani vevőik releváns elvárásait, a beszállító által nyújtott komplex termék- és szolgáltatáscsomag azon kritikus jellemzőit, melyek alapján a megrendelő a potenciálisan szóba jöhető vállalatok közül választ. A modell szerint ezek a vevői elvárások, a vevői érték különböző dimenziói azok, melyek előállítása, biztosítása érdekében a beszállítóknak meghatározott képességeket kell kifejleszteniük és birtokolniuk.

Az interjúanyag vevői elvárásokra vonatkozó részeinek feldolgozása során egyértelművé vált -, s ezt a kutatáshoz kapcsolódó más dokumentumok, pl. a Panac beszállító-kiválasztási rendszerének dokumentációja is megerősítette -, hogy a vevői elvárásoknak két nagy csoportja különböztethető meg. A vevői elvárásokra vonatkozó kérdésre adott válaszokban az interjúalanyok a vevői érték hagyományosnak tekinthető dimenziói mellett (1. csoport) egyértelműen kiemelték olyan tényezők fontosságát is, melyek jelen kutatási modell fogalomrendszerében az erőforrások és képességek kategóriába tartoznak (2. csoport). E második csoport megjelenése a vevői elvárások kapcsán a kutatási modell alapjait érinti, ezért a vevői elvárásokra vonatkozó elemzésemet ennek a csoportnak a tárgyalásával indítom.

6. 1. Vevői elvárások a megrendelő – beszállító kapcsolat kialakítása és a kapcsolat működése során

A vevői elvárásokat - eredeti szándékunk szerint a vevői értékdimenziókat - firtató kérdéseinkre a válaszadók jelentős része kiemelte pl. az autóiipari referencia jelentőségét, a vállalatnál meglévő mérőműszerek, vagy a géppark számát és minőségét. Mások a lean működést, a beszállítói kapcsolatokat menedzsmentjét, vagy éppen a részletes árajánlat-tételi, képességet nevezték meg fontos vevői elvárásnak. Az interjúk során ugyanakkor arra is fény derült, hogy az *erőforrások és képességek megléte, mint vevői elvárás* mindenek előtt az üzleti kapcsolat kiépítését, a tényleges szerződéskötést és megrendelést megelőző beszállító-kiválasztási folyamat során fogalmazódik meg. Az autóiipari megrendelők, különösen a nagy OEM-ek (élő üzleti kapcsolat hiányában) elsőként nem a hagyományos értelemben vett vevői értékdimenziókat figyelik, mint inkább azokat a vállalati erőforrásokat, melyek a

hagyományos vevői értékdimenziók elvárt körének megvalósulását biztosítani fogják számukra. „Nekünk először prezentálnunk kell, hogy mi ezt isten bizony tudjuk csinálni. Csak azt láttam, hogy ebben a folyamatban úgy működnek a dolgok, hogy ... minimális kétség sem merülhet fel, hogy nem tudom produkálni.” (5. Vállalat)

Új kapcsolat kiépítése, illetve új típusú termék- és szolgáltatáscsomagra történő szerződéskötés előtt, tehát a beszállító-kiválasztás folyamata során a vevő *az adott beszállító-típussal kapcsolatos elvárásait* fogalmazza meg. Mivel a beszállítóval a szóban forgó termék- és szolgáltatáscsomaggal kapcsolatban még nincsenek tapasztalatai, ismeretei, ezekben az elvárásokban markánsan megjelennek az adott beszállító-típus működéséhez vevő által fontosnak tartott erőforrások és képességek. A kiválasztási folyamat, benne a beszállítói audit során pedig a potenciális megrendelő éppen azt kívánja ellenőrizni, hogy a szóban forgó beszállító rendelkezik-e azokkal az erőforrásokkal és képességekkel, melyek a tőle elvárt tevékenységek megfelelő elvégzésére alkalmassá teszik. Ezen értékelési, kiválasztási folyamat során kerül sor tehát a vállalat meghatározott beszállító-típusba történő besorolására. Amennyiben a jelölt megfelelt a kiválasztási folyamatban megfogalmazott elvárásoknak, az adott típusnak megfelelő megrendeléseket, feladatokat megkaphatja.

Az autóiipari beszállítókkal szemben alapvető elvárás a minőségbiztosítási tanúsítvány megléte. A minőségbiztosítási rendszerek, illetve a különböző ezzel kapcsolatos szabványok a vállalat hatékony működését modellezik. Egy ilyen szabvány a vállalati működés során felhalmozott, nagyrészt tacit tudást tartalmazó ismeretanyagnak a rendszerezett és írásos formában történő leképezése, ily módon a Child – Faulkner-féle tudáskonverziók (1989) közül az externalizáció klasszikus példája. Az autóiipari vevők a beszállító-kiválasztás kapcsán pontosan azért követelik meg a minőségbiztosítási tanúsítvány meglétét, mert az bizonyos fokig garantálja számukra az elvárt működési mód, az elvárt képességek meglétét a vállalatnál.

A kiválasztást követően a vevőtől kapott konkrét megrendelések, a *napi működés teljesítményének értékelésekor* a vevő már a vevői értékdimenziók mentén értékeli. Az előbbieket úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a meglévő erőforrások, képességek alapján a beszállító-kiválasztás folyamata során a megrendelő adott beszállító típusba sorolja a jelölt beszállítót. A napi működés során ugyanakkor a hagyományos vevői értékdimenziók meghatározott köre szerint értékeli az adott vállalat működését. A kutatásban részt vevő egyik autóiipari beszállítónál dolgozó szakember ezt így fogalmazta meg:” Beszállító kiválasztásnál van process control és product control is, tehát nemcsak a terméket, de az előállítási folyamatot is vizsgálják, auditálják.” (10. Vállalat)

6. 2. Vevői értékdimenziók a hazai autóiipari ellátási láncban

A beszállítók által nyújtott értékdimenziók konkrét feltérképezéséhez a dolgozat elméleti részében ismertetett megközelítéseket használok. Elsőként a hazai autóiipari ellátási láncban a beszállítók által nyújtott értékelemeket Walter és szerzőtársai (2001) révén bevezetett, majd Möller és Törrönen (2003) által a beszállítókra értelmezett *direkt és indirekt értékdimenziók mentén* vesszük számba. Ezt követően megvizsgáljuk a vevői értékdimenziókat a *versenyelőny források hagyományosnak tekinthető felosztása alapján* (Chikán – Demeter szerk., 1999).

A direkt és indirekt értékdimenziók szerinti megközelítés

A hazai autóiipari beszállítókkal készített interjúk alapján megállapíthatjuk (Gelei – Nagy, 2004), hogy a Walter és szerzőtársai által megfogalmazott, majd Möller és Törrönen által a

beszállítói oldalra átértelmezett értékelemek közül minden vizsgált beszállítónál megtalálható a **profit dimenzió**, amely arra utal, hogy egy beszállító adott csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségének biztosításához. Ennek az értékdimenzióknak az érvényesülése természetes is, és a kapcsolat kialakulásának, illetve fennmaradásának a feltételeként értelmezhető.

A globálizált autóiipari ellátási láncok esetében fontos értékdimenzióként, tehát a beszállító kiválasztásának fontos szempontjaként jelenik meg a **volumen dimenzió** is. A gyártási és beszerzési tevékenység globális elveken történő megszervezésének alapja a nagy gyártási volumenre tervezett, fókuszált termelő létesítmények kialakítása. Azok a beszállítók, amelyek nem képesek nagy gyártási volumenek biztosítására, kiesnek a versenyből, illetve várhatóan csak az ellátási lánc alacsonyabb szintjén képesek megmaradni.

Az autóiipar vevői (OEM, vagy integrátorok) számára a **biztonsági (stabilitási) dimenzió** is fontos választási kritériumként jelenik meg, hiszen az együttműködő partner működési stabilitása (akár a pénzügyi, akár piaci stabilitásra gondolunk) fontos feltétele saját működési stabilitásának. Érdekes módon a vizsgált interjúkban elsősorban a beszállítók piaci stabilitása, több lábon állása jelent meg nagy hangsúllyal.

Az indirekt értékelemek közül az **innovációs dimenzió** fontos szerepet kap a vizsgált iparágban. Az innovációval kapcsolatban ugyanakkor tetten érhető volt az interjúkban az innováció kettéválasztása ún. **inkrementális, illetve stratégiai innovációra**. Az előbbi, a kis lépésekben történő innováció a vevői igények jellemzően szintén kis lépésenként történő változásához való alkalmazkodás feltétele, és elvárás minden olyan beszállítóval szemben, aki hosszabb távon is versenyben akar maradni. Az inkrementális innováció elvárása gyakorlatilag azt a vevői elvárást takarja, hogy a beszállító képes legyen lebontani az egyébként egyre gyorsabbá váló modellváltások kapcsán a megváltozott vevői specifikációkat és az abból fakadó működési változásokat az általa kezelt alkatrészekre, azok gyártástechnológiájára és termelési folyamataira vonatkozóan.

Az elsővonalas beszállítók, jellemzően integrátorok esetében már szerepet játszik ugyanakkor a stratégiai innovációs dimenzió is. Ez a beszállító már nem csak a vevő által indukált innovációra reagál, hanem maga a beszállító lép fel olyan javaslatokkal, amelyek a vevő számára is értéket jelentő új termékek kifejlesztését eredményezik. Az új termék fogalma esetünkben jelenti egyrészt ún. katalógustermék adott vállalathoz köthető specifikációjának kifejlesztését, de új katalógustermék létrehozását is. Az előbbi esetben egy adott műszaki paraméterekkel bíró, a piacon már létező, tehát a beszállítói termékkatalógusban megtalálható termék új, az adott beszállítóhoz köthető specifikációjának kifejlesztéséről van szó. Az új katalógustermék esetében pedig a piac egésze számára újdonságot jelentő termék kifejlesztéséről van szó. Az interjúk során elhangzott, hogy ilyen a piac egésze számára nagy újdonságtartalommal rendelkező innováció jellemzően az erősödő elektronizáció következtében figyelhető meg. Míg a saját specifikációjú katalógustermék fejlesztésére találtunk a kutatás során példát, sajnos az innováció e második típusára nem.

Az elméleti irodalomban javasolt indirekt értékelemek közül a piaci dimenzió az autóiipari beszállítóknál véleményem szerint nem releváns, hiszen egy beszállítóval való együttműködés a vevő számára jellemzően nem hoz új megrendeléseket. Természetesen értelmezhető ugyanakkor a beszállítók **felderítő értékdimenziója**, mely általánosan megfogalmazva azt jelenti, hogy egy adott beszállítóval való együttműködés során a megrendelő számos új, fontos piaci és más információhoz, illetve kapcsolathoz juthat. Az autóiipari megrendelők

számára különösen fontos, hogy az adott beszállító képes-e a kapcsolatban a csere tárgyát képező termékhez szükséges valamennyi alkatrész, alapanyag házban belüli gyártására, előállítására, illetve ha ez nem lehetséges - s ez utóbbi eset inkább a jellemző – képes-e a szükséges beszállítókat felkutatni és a velük kapcsolatos napi működést megfelelő módon kezelni? Az interjúk alapján a felderítő értékdimenziót az erre vonatkozó vevői elvárásként értelmezem.

Beazonosítható volt az interjúk alapján a beszállítók **hozzáférési értékdimenziója** is. Ez a dimenzió erősen kapcsolódik az előbb említett felderítési értékdimenzióhoz, mégsem ugyanaz. Értelmezésem szerint a hozzáférési dimenzió épít a felderítési dimenzióra, de annál több. A vevő ebben az esetben nemcsak azt várja el ugyanis beszállítójától, hogy szükség esetén kutassa fel és *saját elvárásai alapján* menedzselje a napi kapcsolatot beszállítóival, de azt is, hogy ezt a beszállítói bázist *a vevői igényeknek megfelelően* aktívan fejlessze is, ily módon biztosítva a vevő számára a beszállító beszállítóinak képességben erősödését és az ezekhez való hozzáférést. Egyes vevők ennek az értékdimenzióknak a teljesülését annyira fontosnak tartják, hogy maguk is információt kértek beszállítójuk beszállítóival kapcsolatban. Egy a kutatásban részt vett szakember ezt a következőképpen fogalmazta meg: „A Ford nemcsak a 10. Vállalatot auditálta, de szeretne tudni, mi van a beszállítókkal. Prezentálniuk kellett az összes anyagot a beszállítókkal kapcsolatban.” (10. Vállalat)

Hazai autóipari beszállítók értékdimenziói – a versenyelőny források szerinti megközelítés

Adott beszállító abban az esetben rendelkezik vevője számára az előző részben tárgyalt profit értékdimenzióval, ha a vevővel folytatott konkrét csereepizód keretében végzett tevékenysége közvetlenül hozzájárul a vevő jövedelmezőségéhez. Ez a profit funkció direkt jellege miatt egyértelműen elkülöníthető az indirekt értékelemektől. Ugyanakkor átfogó jellege miatt felmerül a kérdés, hogy mi különbözteti meg a többi direkt értékelemtől, hiszen pl. a mennyiségi értékdimenzió, vagy a biztonsági értékdimenzió ugyanúgy közvetlenül hat a vevő jövedelmezőségére. Értelmezésemben a Möller és Törrönen felosztásban szereplő profit dimenzió átfogó kategória, amely további elemekre bontható. Ebben a felbontásban lehet segítségünkre a versenyelőny források tevékenységmenedzsment terén elfogadott koncepciója, amely éppen arra ad választ, hogy milyen dimenziók mentén ragadhatjuk meg azt, hogy egy beszállító vállalat hogyan járul hozzá közvetlenül vevője jövedelmezőségének növeléséhez. Ezen dimenziók közé tartozik mindenképpen a beszállító által biztosított **ár**, illetve a folyamatos **árcsökkentésre vonatkozó elvárások**. Az autóipari beszállítók vagy hosszú távú szerződést kötnek -, mely az adott specifikációjú alkatrész teljes élethosszára érvényes -, vagy a folyamatos újraversenyeztetést jelentő globális beszerzési folyamatban vesznek részt. Az előző esetben fontos vevői elvárás a szerződés megkötésekor vállalt ár, de az is, hogy a beszállító folyamatos, évi 3, 4, de akár 5 %-os árcsökkenést vállaljon. Utóbbi esetben pedig a versenyeztetés egyik, sőt ma talán legmeghatározóbb szempontja az ár.

A beszállító akkor is hozzájárul vevője jövedelmezőségének növeléséhez, ha a **megfelelő minőségű terméket** tud szállítani, hiszen ezzel csökkenti megrendelőjénél a minőségellenőrzési költségeket, illetve a beszállító minőségi hibáiból nála esetlegesen keletkező javítási, selejt költségeket. Szintén közvetlenül befolyásolja a beszállító vevőjének jövedelmezőségét logisztikai **kiszolgálási színvonalának szintjével**, illetve **annak megbízhatóságával**, hiszen amennyiben pontosan teljesít, a vevő belső folyamatai is terv szerint haladhatnak, míg abban az esetben, ha a kiszolgálási szint nem megbízható jelentős leállások, időbeni átütemezések állhatnak elő, amelyek ellen csak biztonsági készlet felhalmozásával lehet védekezni. A leállás, az átütemezés, a pótlólagos készletek mind-mind csökkentik a vevő tevékenységének jövedelmezőségét, profittermelő képességét.

Az eddigiekben tárgyalt ár, specifikációknak megfelelő minőség és megbízhatóság a **beszállítói teljesítmény gazdaságossági értékeleit** jelentik, hiszen azt írják le, hogy a csereepizód tárgyát képező terméket, illetve szolgáltatáscsomagot a beszállító mennyire jól végzi. A versenyelőny forrásainak másik köre a **hatékonysági értékek** csoportjába tartozik, ami azt határozza meg, hogy a beszállító mennyire képes azt a termék-, illetve szolgáltatást nyújtani, amire annak ténylegesen szüksége van. Ebbe a csoportba tartozik a korábban már említett inkrementális innováció mellett a központi termékmaghoz **kapcsolódó szolgáltatások** köre, illetve a **beszállító rugalmasságának foka**. A kapcsolódó szolgáltatások köre a vizsgált autóiipari ellátási lánc beszállító vállalatainál sokszor igen nagy szerepet kapott, így pl. a megrendelő napi termelési tervének megfelelő ütemű és specifikációjú beszállítás (line sequence), vagy a Just in Time beszállítások a versenyelőny fontos forrásai lehetnek. A beszállítói rugalmasság szintén jelentős értékelemként jelenik meg, a megrendelő vállalatok úgy kötnek beszállítóikkal szerződést, hogy abban gyakran előre rögzítik a tervezet, előre jelzett mennyiségekhez képesti – esetenként igen jelentős - eltérés mértékét. Amennyiben ezt a beszállító nem vállalja, vagy nem tudja teljesíteni versenyhátrányt szenvedhet. További vevői elvárásként fogalmazódott meg az interjúk során a **gyorsaság**. Ez a gyorsaság a teljes működés, ajánlattétel, ajánlat elnyerését követő napi működés során felmerülő változások gyors leereagálását jelenti. A vevői elvárásoknak ez az eleme véleményem szerint közvetlenül összefügg a rugalmassággal, ezért önálló értékdimenzióként történő megkülönböztetése nem indokolt.

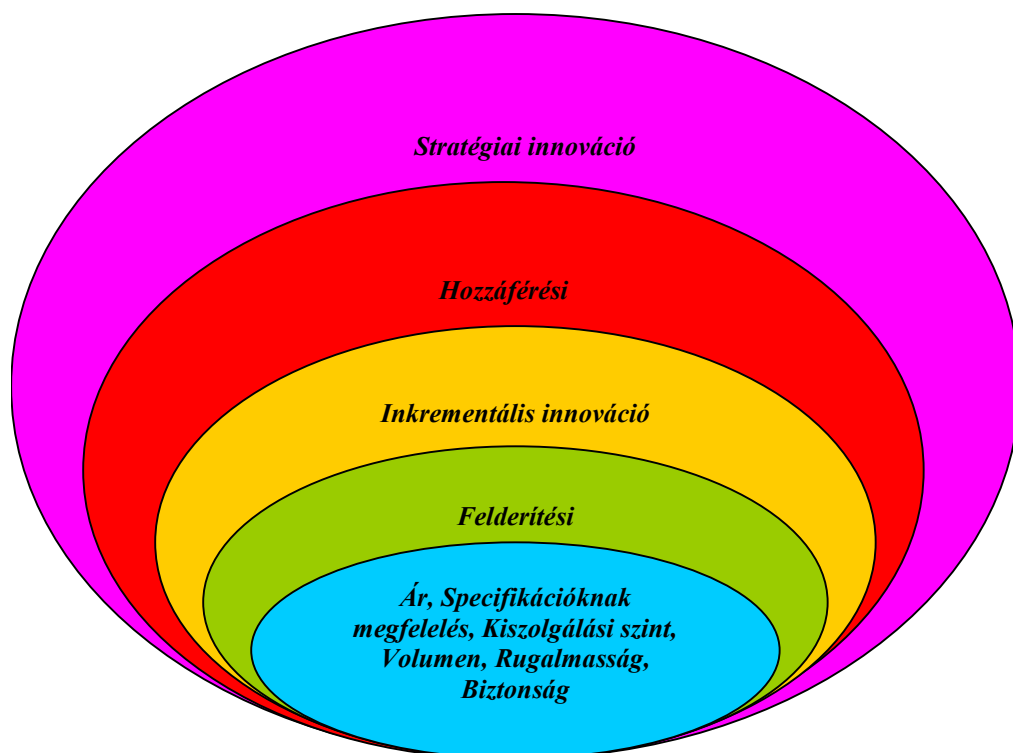
A következő táblázatban összefoglaljuk, hogy a vizsgált autóiipari beszállítói kapcsolatok esetében a beszállítói értékdimenziók milyen elemeit tudtuk az interjúanyagok alapján beazonosítani. A táblázatban az egyes értékdimenziókat a korábban ismertetett elméleteknek megfelelően csoportosítottuk is.

2. táblázat: A hazai autóiipari beszállítók esetében megjelenő és az elméletben is szereplő konkrét értékdimenziók és azok csoportosítása

Az érték dimenzió realizálásának szintje	Az értékdimenzió jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár
			Megfelelő minőség
			Kiszolgálási szint megbízhatósága
			Volumen dimenzió
			Biztonsági (stabilitási) dimenzió
		Hatékonysági	Kapcsolódó szolgáltatások
			Rugalmasság
Kapcsolat szintje			Inkrementális innováció dimenziója
Hálózati szint	Indirekt		Stratégiai innováció dimenziója
			Felderítő értékdimenzió
			Hozzáférfési értékdimenzió

Az előzőekben a vevői értékdimenziók elméleti irodalomban megjelenő hagyományos és új típusait azonosítottam be az autóiipari beszállítók körében. Mint azt láttuk az elméletben megjelenő vevői értékdimenziók jelentős része megjelenik, értelmezhető az autóiiparban is. Dolgozatom alapvető célja, az autóiipari beszállítók kompetencia alapú tipizálása szempontjából ugyanakkor az igazán fontos kérdés az, hogy a megjelenő vevői értékdimenziók közül kimutathatók-e olyan csomagok, melyek egy-egy beszállító-típussal szemben konzekvensen azonos módon, míg beszállító-típusokként egymástól eltérően jelennek meg. A vállalati interjúk során beazonosított vevői értékdimenziók közül kimutathatóak voltak ilyen összetartozó vevői elvárás-csomagok. Valamennyi vállalat esetében egyértelmű vevői elvárás a specifikációknak megfelelő termék megfelelő mennyiségben, megfelelő áron és az elvárt határidőre történő szállítása. Az ár (árcsökkentés), a specifikációknak való megfelelés, a megbízható kiszolgálási színvonal és a volumen dimenzió mellett valamennyi beszállítóval szemben megjelent a biztonság és a rugalmasság, mint alapvetően fontos vevői értékdimenzió. A vevői elvárásoknak ez az alapvető csomagja bizonyos esetekben újabb és újabb vevői értékdimenziókkal, elvárásokkal bővül. Így a beszállítókkal szembeni elvárások bővíthetnek a felderítő dimenzióval, az inkrementális innovációra vonatkozó vevői értékdimenzióval és a hozzáférési dimenzióval. Jellemzően ezek a vevői elvárás-csoportok egymásra rakódva jelennek meg. Ezt illusztrálja az alábbi ábra.

4. ábra: A vevői elvárások csomagjai



7. Erőforrások és képességek a hazai autóiipari ellátási lánc beszállítóinál

Mint arról a dolgozat elméleti részében részletesen is szó volt az erőforrás alapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség forrását azok a belső erőforrások és képességek jelentik, melyeket a vállalat birtokol, s rájuk építve tud megrendelői számára az elvárásoknak megfelelő termék- és szolgáltatás-csomagot létrehozni. A tanulmány e fejezetében a kutatás során végzett interjúkra támaszkodva, az elméleti bevezetőben ismertetett fogalomrendszerre

(mely a munkahelyi gyakorlat fogalmától indulva, a működési rutin, részképesség, képesség fogalmain keresztül a kompetenciáig halad) építve feltérképezem és bemutatom a megvizsgált hazai autópári vállalatokra jellemző képességstruktúrát.

Az interjúk során a képességekre általánosságban, a fogalom elméletileg pontos tartalmának, az értelmezésben rejlő különbségeknek a magyarázata nélkül kérdeztünk rá. Ennek oka elsősorban az volt, hogy nem kívántuk interjúalanyainkat befolyásolni a kutatási modell, illetve a mögötte álló elmélet fogalomrendszerének magyarázatával. Ebből következően a válaszok a használt fogalomstruktúra különböző szintjeire vonatkozóan egységesen, mint képességek jelentkeztek. Ezért a feldolgozás feladata volt az is, hogy az autópári beszállítók által adott válaszokat a képesség-hierarchia megfelelő szintjéhez beazonosítsa.

Az alábbi táblázatban összefoglaltam az interjúk során elhangzott erőforrásokat és képességeket. Minél lejjebb megyünk a táblázatban, tehát a vállalati képességek fogalmának struktúrájában (kompetencia felől a munkahelyi gyakorlat felé), annál kevésbé tekinthető teljes körűnek az interjúk során feltárt leírás. A kutatás során feltárt munkahelyi gyakorlatról viszonylag szűk információk állnak rendelkezésre. Már komplettebbnek tekinthető meghatározott munkahelyi gyakorlatot felölelő működési rutinoknak a feltárt köre. Az autópári beszállítók alapvető fontosságú részképességei, képességei, illetve a beszállítói típust meghatározó kompetenciák pedig már széles körben feltérképezettek. Ez a részletezettség megfelel a tanulmány alapvető célkitűzésének, mely nem az volt, hogy bemutassa az egyes részképességeknek a részletekbe menő legjobb gyakorlatát, mint inkább az, hogy megadja a hazai autópári beszállítók kompetencia alapú tipizálását és feltárja azokat az alapvető képességeket, melyek az adott beszállító-típussal szemben megfogalmazott vevői elvárásoknak, elvárt vevői értékdimenzióknak a létrehozásához szükségesek.

A fenti táblázatban összefoglalásra kerültek az autópári ellátási lánc vizsgált vállalatainál feltárt kompetenciák, képességek, részképességek, példászerűen a működési rutinok, a munkahelyi gyakorlat és a működésben kiemelkedően fontos erőforrások. Ezek közül -, mint azt már jeleztem - a feltüntetett kompetenciák, képességek és részképességek a táblázatban teljes körűen bemutatják az interjúk során kapott eredményeket. A működési rutin, illetve a munkahelyi gyakorlat pedig egy-egy részképességen belül kialakuló működési módot mutat be. Valamennyi az interjúk alapján beazonosított részképesség működési rutinjainak és munkahelyi gyakorlatának részletes bemutatása túlmutat a táblázat, sőt a teljes tanulmány keretein is. A használt elméleti fogalmak értelmezésének megkönnyítése, illetve ezáltal a közös értelmezés biztosítása érdekében ugyanakkor fontosnak tartottam példák feltüntetését. A táblázatban ezért a vastagon, aláhúzással jelöl részképességekre mutattam példát a működési rutin fogalmánál. Ezt követően a működési rutin fogalmánál szereplő példák közül ismét vastagon, aláhúzással kiemelt konkrét működési rutinra hoztam példát a munkahelyi gyakorlat esetében. Ezek szerint a beszállító vállalatok egyik fontos képessége az ellátási képesség. Az ellátási képesség részképességei közé tartozik a beszállítók kiválasztásának, a beszállítók értékelésének és menedzsmentjének, illetve a beszállítók fejlesztésének a részképessége. A beszállító kiválasztás részképessége számos működési rutinból tevődik össze. Ilyen működési rutin pl., hogy lokális, vagy globális beszállító kiválasztást működtet-e a vállalat. A globális beszerzés működési rutinján belül is többféle munkahelyi gyakorlat képzelhető el, hiszen a globális beszerzés bonyolítható e-aukciókon, de a hagyományos papír alapú módon is.

Az erőforrásokat a képességekkel szemben összevontan tüntettem fel, hiszen a táblázatban szereplő erőforrások döntő többsége valamennyi képességnél értelmezhető és fontos.

3. táblázat: Az autóipari beszállítók képesség-struktúrája a kutatás alapján

Kompetenciák									
Kapacitás		Termék		Adaptáció		Hálózat		Innováció	
Képességei									
Technológiai	Termelési	Ellátási	Logisztikai	Informatikai és kommunikációs	Értékesítési	Termékfejlesztési	Humán erőforrás men.	Stratégiai menedzsment	Kontrolling
Részképességek									
Technológia alkalmazása; <u>Gvártásfejlesztés</u> ; Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	<u>Folyamatmenedzsment</u> ; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;	<u>Beszállítók kiválasztása</u> ; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Alapanyagok beszállítása; <u>Késztermékek kiszállítása</u> ; Raktározás; Készletgazdálkodás; Csomagolás;	Informatikai infrastruktúra kiépítése és folyamatos fejlesztése; Informatikai infrastruktúra fenntartása; Kommunikáció vevővel; <u>Kommunikáció beszállítókkal</u> ; Vállalaton belüli kommunikáció;	Piackutatás; <u>Új üzlet szerzése</u> ; Vevőkiszolgálás;	<u>Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre</u> ; Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése	Alkalmazottak kiválasztása; Alkalmazottak motiválása; Alkalmazottak értékelése; <u>Oktatás és képzés</u> ;	<u>Piaci és fejlődési lehetőségek feltérképezése</u> ; Célok kijelölése; Több lábon állás biztosítása; Kiszervezés; Vállalati kultúra alakítása; Szervezetalakítás;	Dokumentációs rendszer kiépítése és működtetése; Költségelemzés; <u>Árképzés</u> ; Teljesítményértékelés;
Működési rutin									
<u>Saját szerszámgyártás</u> , külső szerszámgyártóval való együttműködés	A minőségbiztosítási rendszer által előírt hagyományos folyamatszemplélet szerint – <u>lean menedzsment</u>	<u>Globális beszerzés</u> – lokális beszerzés	Készletre gyártás, vevő által választott logisztikai szolgáltató elszállítja – <u>just in sequence kiszállítás</u>	<u>Napi működéshez szükséges információk megosztása</u> , Teljesítményértékelés információinak megosztása, Közös problémamegoldás	Folyamatos, vagy időszakos kapcsolatkeresés; <u>Meglévő kapcsolatok ápolása</u> ;	Beszállító fejlesztése; <u>Közös fejlesztés</u>	<u>Házon belüli oktatás - képzés</u> , külső intézmények oktatási programjai, konferenciák, kiállítások, tanulmányutak	<u>Első számú vezető személyéhez kötött</u> a stratégiaalkotás, vagy beépített szervezeti mechanizmusai vannak	Zárt (csak beszállító által átlátható), vagy <u>nyitott (vevő számára is) árkalkuláció</u>
Munkahelyi gyakorlat									
Specializált szerszámgyártási részleg van - nincs	Cellák kialakítása, Kanban alkalmazása	Hagyományos pályázatás – e-aukció	Vevőhöz közeli raktár kiépítése, lehívások szerinti rendelés-összeállítás, saját anyagmozgatási rendszer működtetése	Fax – telefon papír alapú, Internet alapú, EDI	Személyes találkozások vevővel (vállalatlátogatás, telefon, kiállítások, informális találkozások)	Beszállító mérnöke megy megrendelőhöz, Megrendelő mérnöke megy beszállítóhoz,	Specializált oktató - tapasztalt munkatárs	Ráérzés alapján, vagy szisztematikus elemzés eredményeképpen alakul ki	Vevő áttekinti a benyújtott árkalkulációt; Vevő részt vesz az árkalkuláció elemzésében kiértékelésében
Erőforrások									
Humán erőforrás: vezető - alkalmazottak, technológiai tudás, létesítmények (gyártócsarnok, raktár), gépek- berendezések, mérőműszerek, információs rendszer (hardver, szoftver), EDI, e-mail, CAD /CAM, ,vonalkód, fax, telefon, minőségbiztosítási tanúsítvány, referencia - márkanév, műszaki megoldások adatbázisa, tőke, személyes kapcsolatok, stb.									

A fentiekben röviden vázolt, és hamarosan részleteiben is kifejtett képesség-piramisban szereplő képesség-típusok két nagy csoportra bonthatók. Az első csoportba tartoznak a kompetencia, képességek és részképességek fogalmai, melyek segítségével az egyes beszállító-típusok közötti különbségek megragadhatók. Adott vállalat esetében a kompetencia, illetve a hozzá tartozó képességek és részképességek segítségével ragadható meg, hogy a vállalat milyen képesség-portfólióval rendelkezik. A képesség-piramis alsó szintjén szereplő működési rutin és munkahelyi gyakorlat a meglévő képességek fejlettségi szintjét mutatja meg, azt tehát, hogy a vállalat az adott képességet, illetve részképességet milyen magas színvonalon tudja végrehajtani. Mint ilyen ez utóbbi fogalmak segítségével az egyes beszállító-típuson belül található vállalatok között tehetünk különbséget működési gyakorlatuk fejlettsége alapján.

A képességek fogalma kapcsán a továbbiak szempontjából fontos még egy megkülönböztetés tisztázása, az elsődleges és a támogató képességek fogalmának elkülönítése. A Porter nevéhez fűződő értéklánc koncepció alapján (Porter, 1985) a vállalati tevékenységcsoportok között megkülönböztethetjük az elsődleges, illetve a támogató tevékenységeket. Porter szerint az elsődleges tevékenységek közé tartoznak azok, melyek közvetlenül részt vesznek a vevői értékteremtésben. Dolgozatomban azokat a képességeket (tevékenységcsoportokat) nevezem alapvető képességeknek, melyek szerepet játszanak az egyes beszállító-típusok közötti differenciálásban. (ezek nagy része a Porteri értelemben véve is elsődleges tevékenység-csoportba tartozik). Ennek megfelelően elsődleges vállalati képességeknek tekintem az autóipari beszállítók körében a technológiai, a termelési, az ellátási, a termékfejlesztési képességet. Támogató képességek közé tartoznak az informatikai és kommunikációs, az értékesítési, a humán erőforrás menedzsment, a stratégiai menedzsment és a kontrolling képességek, melyek fontos képességei a vizsgált vállalatoknak, a beszállítói típus meghatározásában ugyanakkor nem játszanak szerepet.

A fenti táblázat első sorában tüntettem fel a hazai autóipari beszállítóknál talált kompetenciákat. Az erőforrás alapú irodalom kitüntetett fogalma a kompetencia, mellyel kapcsolatban Hamel és Prahalad (1990) kiemeli, hogy azok összetettek és rendszerszerűek, tehát önmagukban is több erőforrásból és képességekből tevődnek össze. Ezek szerint a kompetencia egy magasabb szervezeti szinten megjelenő és ezért komplexebb képességként értelmeződik. A kompetencia fogalmának pontos értelmezése szempontjából véleményem szerint meghatározó fontosságú a CLM kutatás (1995) megállapítása, mely a kompetenciát, mint menedzselt eredményt, teljesítményt fogja fel. Ez az értelmezés kutatási modellem tükrében azt jelenti, hogy **kompetenciának tekintem azoknak a vevői értékdimenzióknak és képességeknek (, illetve részképességeknek) összefüggő csoportjait, melyek a vevő szempontjából összetartozó, elfogadható és önmagában is értékelhető termék- és szolgáltatáscsomagot hoznak létre.** Az interjúk alapján öt egymásra épülő kompetenciát, tehát öt beszállító-típust tudtam megkülönböztetni. Ezek a kapacitás-, a termék-, az adaptáció-, a hálózati és az innovációs kompetenciával rendelkező beszállítók.

A *kapacitás kompetenciával* rendelkező beszállító vállalatok bér munkát végeznek megrendelőik számára. Meglévő technológiai tudásukra alapozva, a vevő által auditált termelési soron, a vevő által megadott specifikációkkal rendelkező terméket le tudják gyártani mégpedig a vevő által igényelt áron, volumenben, minőségben és kiszolgálási színvonalon (határidőre). Az előbb említettek mellett, mint minden beszállító-típusnál, itt is fontos a vevői érték biztonsági és rugalmassági dimenziója. A kapacitás-kompetenciával rendelkező vállalatok az elsődleges képességek közül a technológiai és a termelési képességre

építenek. Technológiai képességük az adott technológia adott termék esetén történő alkalmazására korlátozódik, a termelési képességeknek ugyanakkor mindegyike szükséges ahhoz, hogy e beszállító-típus a kívánt vevői elvárásomagnak meg tudjon felelni. Az előbb említett technológiai és termelési képességek mellett a támogató képességeket is jellemzően a vevő, vagy az anyavállalat segítségével, asszisztenciája mellett sajátítják el a vállalatok, amikor első alkalommal az autóiipari beszállítói piramis részévé válnak.

A kutatásban részt vevő 5. Vállalat autóiipari beszállítóvá válását a többi beszállítóhoz hasonlóan a kapacitás kompetencia kiépítésével, elsajátításával kezdte meg. Ahogyan egyik interjúalanyunk e vállalatnál fogalmazott: „Mi kötöttünk egy bér munka-szerződést, ahhoz párosult egy bérleti szerződés, amivel a technológiát behoztuk. A németek adták a technológiát, mi adtuk hozzá akkoriban még gyakorlatilag csak a fizikai munkánkat, mert akkoriban mindent a németek szerveztek. Aztán a későbbiekben ez egészen másképp alakult, mert elindult az, hogy bizonyos részfeladatokat ... ránk bízta. Abban az időben volt itt minden nap 15-20 fős német-osztrák felügyelet. Aztán szépen folyamatosan annyira működött ez a dolog, hogy, ma meg 1 fő sincs – tehát ez teljesen leeredukálódott, úgyhogy minden részfeladatot a mi saját kollégáink végeznek a minőségbiztosítástól kezdve logisztikán, raktározáson keresztül minden egyes részfeladatot most már a saját embereink végeznek.”

A 10. Vállalat is hasonló módon tanulta meg anyavállalatától az autóiipari beszállítóvá váláshoz szükséges technológia alkalmazását: „Maga a technológia először Japánban működik. Tehát ott összeállítják a sorokat, megcsinálják a technológiát, próbatermelést, beállítást, egyebet, utána szétszedik és idehozzák, összerakják.”

A 9. Vállalatnál szintén az alapvető képességek anyavállalatától történt átvételét, megtanulását emelték ki a beszállítóvá válás kezdeti időszakával kapcsolatban: „Az induláskor nálunk még nem volt semmi, vettek gépeket, felhúztak egy üzemet, az anyavállalatától hoztak mindent. Az ott megszületett tapasztalat volt a mozgatórugója az egésznek. És ez így volt 1999-2000-ben és lassan kezdtük átvenni a szerepet, hogy mi mondjuk meg, hogy hogyan akarjuk, mivel akarjuk, mi készítünk beruházási tervet, üzleti tervet egy-egy projektre.”

A kizárólag kapacitás kompetenciával rendelkező beszállítók jellemzően azok a kis- és középvállalkozások, melyek üzleti lehetőségek után kutatva, egy-egy konkrét megbízást elnyerve első alkalommal kapcsolódnak be az autóiipari ellátási láncba és ott jellemzően harmadik szintű beszállítóként jelennek meg. A kapacitás kompetencia magja az autóiipari beszállítói képesség-portfóliójának, de ma már kevés olyan vállalat található Magyarországon, mely ebbe a típusba tartozik, tehát kizárólag ezt a kompetenciát birtokolja. A hazai személyautó-gyártás kialakulásának „hőskorszakában”, a '90-es években még viszonylag gyakori volt azon vállalatok köre, akik hosszabb ideig is a kapacitás kompetenciával rendelkező beszállító-típusba tartoztak. Ennek oka elsősorban abban keresendő, hogy a hazai autóiipari beszállítói bázis kialakításában kulcsszerepet játszó és az említett időszakban meghatározó vevőként megjelenő Suzuki stabilan az e beszállító-típushoz tartozó említett vevői elvárásokkal, értékdimenziókkal jelent meg beszállítóival szemben, hiszen őt magát is a lassú és stabil növekedés jellemezte, nem voltak modellváltások (Demeter – Gelei – Jenei, 2004).

4. táblázat: A kapacitás kompetencia belső felépítése

Ár	Minőség (adott specifikációnak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Kapacitás kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;				

Az autóiipari ellátási láncba történő bekapcsolódás lehetőségei az 5. Vállalatnál folytatott beszélgetés során a következőképpen fogalmazódtak meg: „A beszállítók két szinten tudnak bekapcsolódni: Egyrészt lehetséges a megrendelő részéről alkatrész-gyártás kiadása bármunka jelleggel, az anyagok biztosításával, ... másrészt komplett szerelés kiadása, ahol a beszállítók anyagköltséggel terhelt beszállítókká válhatnak (ők szerzik be az anyagot is). Ez egy csomó további feladatot jelent a beszállítónak, például beszállítókat kell felkutatnia, akiket auditálni kell, biztosítani a beszállított minőséget, a tisztaságot és laboratóriumi méréseket kell végezniük.” Ez a megfogalmazás a kapacitás, illetve a termék kompetencia közötti különbség lényegére mutat rá.

Az ún. *termék kompetenciával* rendelkező beszállítók típusa a vevői elvárások, értékdimenziók szélesebb körével áll szemben, mint a kizárólag a kapacitás kompetenciára építő társa. A megrendelő ettől a típustól már nem egyszerűen bér munkát vár el (nem pusztán kapacitását veszi meg), de azt is, hogy az adott termék legyártásához szükséges beszállítói bázist is felkutassa és a napi működés szintjén menedzselje. Az interjúkban azt a vevői elvárás-csomagot, amit ez a típus képvisel gyakran „anyagok munka”-ként nevezték meg. Ez az elvárás-csomag magában foglalja a kapacitás-kompetenciánál megjelenő vevői értékdimenziók mellett a vevői érték felderítési dimenzióját is. Ennek az elvárásnak a beszállítók úgy tudnak megfelelni, ha a kapacitás kompetenciához tartozó képességek, illetve részképességek mellett fejlesztik ellátási képességüket, ezen belül is a beszállítók kiválasztásának, értékelésének és a napi működés kezeléséhez szükséges részképességeket. Jellemzően az ebbe a típusba tartozó beszállítók még mindig az autóiipari beszállító piramis második, illetve harmadik körös beszállítói.

5. táblázat: A termék kompetencia belső felépítése

Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikációnak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Termék kompetencia*					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása;	Folyamatmenedzsment; Termeléstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje;		

* Az egyes kompetenciák belső felépítését ismertető táblázatban azonos színnel jelöltem az összetartozó vevői értékdimenziókat és képességeket, illetve részképességeket. Mivel a bemutatott kompetenciák jellemzően egymásra épülnek, ezért az új kompetenciához tartozó új vevői értékdimenzió, illetve képesség, részképesség a vállalatokban a megelőzőkre épül rá.

Az adaptációs kompetenciával rendelkező vállalatok esetében az eddigiekben említett vevői elvárások és a hozzá tartozó képességek, részképességek köre tovább bővül. Az iparágra jellemző gyors változások, ezen belül is elsősorban a gyors termékváltások és a rövidülő termékéletciklusok következtében megjelenik az inkrementális innováció vevői értékdimenziója, mint elvárás. A gyors modellváltások eredményeképpen gyorsan és sokszor jelentős mértékben változik a beszállítandó részegység specifikációja is. Ezeket a változásokat a beszállítónak le kell tudni reagálnia. Ez a lereagálás szükségessé teszi azt, hogy a beszállító a megkapott új specifikációt a rendelkezésére álló termék- és technológiai tudása, segítségével le tudja bontani az egyes alkatrészekre, és hozzá tudja igazítani az alkalmazott technológiát ezekhez az új specifikációkhoz. Ez az alkalmazkodás feltétlenül igényli új szerszámok készítését és beüzemelését, a gyártásfejlesztést. Sokszor ez az alkalmazkodás túllép e hagyományos gyártásfejlesztésen és az alkalmazott technológia kisebb-nagyobb fejlesztését is szükségessé teszi.

Az adaptáció kompetenciája, mint arról a későbbiekben még szó lesz különbözik az innovációs kompetenciától. Az innovációs kompetenciához önálló, a beszállító által kifejlesztett termék kell. „Önálló termékfejlesztésről akkor beszélhetünk, ha a termék fejlesztésének felelőssége is a cégé” - állítja a 4. Vállalat egyik vezetője. A 4. Vállalat esetében a termék egésze, az egyes alkatrészek is a ... megrendelő felelősségebe tartoznak, a beszállító a technikai megvalósítást tervezi – hozzáigazítja a gyártósorát: a folyamatot, szerszámot, a szükséges anyagot, kapacitást, esetleges technológiai módosítás is végrehajt. Ez pedig maga az adaptációs folyamat, melyhez szükséges képességeket az adaptációs kompetenciával rendelkező beszállítónak birtokolnia kell.

6. táblázat: Az adaptációs kompetencia belső felépítése

Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikációnak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Adaptációs kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre; Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése	

A *hálózati kompetenciával* rendelkező beszállító jellemzően az előbb említett három kompetenciáját bővíti a vevői elvárásokon belül a hozzáférési értékdimenzió megjelenése miatt. A hozzáférési értékdimenzió megjelenése azt jelenti, a megrendelő elvárja, hogy a beszállító által gyártott, egyébként jellemzően ezen a szinten már igen komplex termék létrehozásához szükséges teljes ellátási hálót hatékonyan menedzselje és vegyen le a megrendelő válláról minden e hálózat kezelésével kapcsolatos terhet. E vevői elvárásnak való megfelelést a beszállító termékfejlesztési képességének további erősítésével, fejlesztésével tudja biztosítani. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a beszállító-fejlesztés részképességének tudatos kiépítése. Ahhoz, hogy valamelyik beszállító a hálózati kompetencia nyújtotta lehetőséggel élni tudjon, elengedhetetlen, hogy rendelkezzen olyan termék-, technológiai és a beszállítói piacra vonatkozó ismeretekkel, mely lehetővé teszi számára, hogy vevő már a piacon létező, tehát adott specifikációval rendelkező komplex termékéhez szükséges valamennyi alkatrész házon belül tudja gyártani, vagy beszállító partnertől gazdaságosan be tudja szerezni. Ehhez szükséges van a termékfejlesztési képesség további erősítésére. A termékfejlesztési képesség erősítése azt jelenti, hogy az eddigiekben is meglévő részképesség (új specifikációk lebontása alkatrészekre) mellett a beszállítónak kezdeményezően és aktívan részt kell vennie a megrendelő – első körös beszállító (tehát a szóban forgó vállalat) – második körös beszállítók (tehát saját beszállítói) által közösen végzett termékfejlesztési folyamatban.

7. Vállalatnál a hálózati kompetencia lényegét fogalmazta meg egyik interjúalanyunk: „Mint integrátor a 7. Vállalt azért a magyar kisvállalkozásokat ugye maga köré gyűjti.” ... „Onnan szerezzük be az egységeket. Utána pedig mi vagyunk azok, akik szembe állunk a vevőkkel, a multinacionális vállalatokkal mi tudjuk kezelni szervezetiileg ezt a problémát.”

7. táblázat: A hálózati kompetencia belső felépítése

Hozzáférési dimenzió					
Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikációnak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Hálózati kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;	Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre; Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése		

Az utolsó beszállító típus az *innovációs kompetenciával* rendelkező vállalat, mely a stratégiai innováció értékdimenziója, mint vevői elvárás megjelenésére technológiai és termékfejlesztési képességeit tovább erősíti. A stratégiai innováció vevői értékdimenzió azt a vevői elvárást jelenti, hogy a beszállító akár a beszállított termékre, akár az azt létrehozó technológiára, vagy a kettő kombinációjára a már meglévő termék-, piaci és technológiai tudására alapozva tegyen javaslatot stratégiai újdonságot jelentő termékekre, illetve technológiai megoldásokra, hiszen ezzel radikálisan javíthatja megrendelője versenyképességét is.

Bár az interjúk készítése során is találkoztunk olyan beszállító vállalatokkal, melyek aktív lépéseket tesznek saját specifikációjú termék kialakítására (jellemzően már meglévő katalógustermékre), jelenleg azonban egyikük sem érte el még e célját. A saját termék fontosságát azonban számos beszállító felismerte és hangsúlyozta kutatásunkban. Az 5. Vállalatnál például így fogalmazódott meg ez a probléma:

- „Abban látom a mai Magyarország problémáját, hogy kevés olyan saját termék van, ami igazán piacképes lenne.” ... De szerintem nekünk ez a következő lépcső, mert gyártani nagyon jól tudunk, alkalmazkodni is tudunk” – interjúalany.
- „Ez az önálló termék igaz a személyautó-gyártás terén is? – kérdező.
- „Igen. Úgy gondolom, hogy ennek célnak kell lennie” – interjúalany.

8. táblázat: Az innovációs kompetencia belső felépítése

Stratégiai innováció					
Hozzáférfési dimenzió					
Inkrementális innováció					
Felderítési					
Ár	Minőség (adott specifikációnak való megfelelés)	Volumen	Kiszolgálási szint (határidő)	Biztonság	Rugalmasság
Vevői értékdimenziók					
Innovációs kompetencia					
Képességek					
Technológiai	Termelési		Ellátási	Termékfejlesztési	
Részképességek					
Technológia alkalmazása; Gyártásfejlesztés; Technológia fejlesztése; Technológiai innováció;	Folyamatmenedzsment; Termelésstervezés; Termelésirányítás; Karbantartás; Minőségellenőrzési rendszer működtetése;		Beszállítók kiválasztása; Beszállítók értékelése és menedzsmentje; Beszállítók fejlesztése;	Konkrét termék adott specifikációnak lebontása alkatrészekre; Saját specifikáció 1. - Beszállítói katalógusban szereplő termék vállalati fejlesztése; Termékfejlesztés partnerekkel; Saját specifikáció 2. - Új katalógustermék fejlesztése	

A vállalatok által birtokolt kompetenciák köre, mint azt az alábbi táblázat is mutatja meghatározza az autóiipari piramisban elfoglalt helyét is a cégnek.

9. táblázat: A beszállítók kompetencia alapú tipizálása és az autóiipari beszállítói piramis kapcsolata

<i>Kompetencia alapú beszállítói típus</i>	Beszállítói piramisban elfoglalt hely	Termék komplexitása
<i>Kapacitás kompetencia</i>	Ma már csak harmad- körös beszállítók ént működhet	<div>Folyamatosan nő</div> <div></div>
<i>Termék kompetencia</i>	Másod- körös beszállító	
<i>Adaptációs kompetencia</i>		
<i>Hálózati kompetencia</i>	Első körös beszállító	
<i>Innovációs kompetencia</i>		

Az eddigiekben a beszállító vállalatok kompetenciáiról, képességeiről és részképességeiről beszéltünk. Fontos azonban megjegyezni, hogy bár a beszállító-típusokat az általuk birtokolt kompetenciák alapján lehet megkülönböztetni, az adott kompetencia kiépítésében az erőforrásoknak kiemelkedő szerepük van. Az említett kompetenciák kiépítésének sikere adott vállalatban belül alapvetően **két erőforrástól** függ. Ezek a vállalatnál felhalmozott **tudás** és a rendelkezésre álló **tőke** mennyisége.

A beszállítók versenyképességét, adott kompetencia kiépítésének sikerét alapvetően befolyásolja, meghatározza az a tudáshalmaz, amit a vállalat az autóiipari beszállítóvá válás és az ebben való működés során a gyártott termékkel, a gyártáshoz szükséges technológiával, a belső működési folyamatokkal, illetve a beszállítókkal és nem utolsósorban a piaccal (elsősorban jelenlegi és potenciális vevőivel) kapcsolatban felhalmoz magának. Ahogy haladunk a kapacitás-kompetencia felől az innovációs kompetencia felé, úgy bővül a kompetenciához tartozó vevői elvárásoknak való megfeleléshez szükséges tudás körének szélessége és mélysége is. A kapacitás-kompetencia kiépítéséhez szükség van a vevő, a termék, a technológia és az autóiipari beszállítóktól elvárt belső működési (ezen belül elsősorban a termelési, illetve a támogató tevékenységek) folyamatok ismeretére. Ez a tudáshalmaz a termék-kompetenciájú beszállító esetében a beszerzési piaccal és a beszerzéssel kapcsolatos belső működési folyamatokra vonatkozó tudáshalmazzal bővül. Az adaptációs kompetencia esetében a piaccal, a termékkel és a technológiával kapcsolatos tudás elmélyítésére van elsősorban szükség, míg a hálózati kompetencia, majd az innovációs kompetencia az említett tudás-típusok további elmélyítését igényli.

A vállalatoknál felhalmozott tudás mellett a fejlődés alapvető feltétele a szükséges tőke mennyiségének rendelkezésre állása. Ennek a tőkének a hiánya a hazai autóiipari beszállító vállalatok egyik legégetőbb problémája. E vállalatok jellemzően igen tőkeszegények, ugyanakkor hitelhez jutási lehetőségeik is korlátozottak. Nem csak az a baj, hogy e vállalatok csak többszörös fedezet biztosítása révén juthatnak hitelhez, s ez sokszor a tulajdonos egyéni egzisztenciáját is fenyegeti, de az is rendkívül nagy probléma, hogy a hitelhez jutás adminisztrációs és ebből fakadóan időigénye is óriási. Számos szakember hangsúlyozta, hogy a tőkéhez (hitelhez) jutás gyorsasága a versenyképesség alapvető feltétele, hiszen a beszállítók által megpályázott projektek átfutási ideje is rendkívül rövid.

A tőkehiányon az elmúlt években több vállalat pályázatok benyújtásával kívánt enyhíteni, de mint azt az 5. Vállalat vezetője megfogalmazta, a pályázatokat jellemzően azok a vállalatok nyerik el, akik egyébként is meg tudták finanszírozni a szükséges beruházásokat. Természetesen a pályázati támogatás számukra is finanszírozási könnyebbség, de ez a gyakorlat azt jelenti, hogy a fejlődőképes, de tőkeszegény vállalatok kimaradnak a pályázati források felhasználásából. Ezáltal a pályázatok egyik alapvető célja, a gazdaság erőteljes dinamizálása is csorbát szenved.

10. táblázat: A kompetencia alapú beszállítói típusok esetében igényelt tudás kiterjedésének és mélységének változása

<i>Kompetenciák</i>	<i>Szükséges tudáskörök *</i>						
	<i>Piaci</i>	<i>Termék</i>	<i>Technológia</i>	<i>Belső működés</i>			
				<i>Termelés</i>	<i>Támogató képességek</i>	<i>Ellátás</i>	<i>Termék-fejlesztés</i>
Kapacitás							
Termék							
Adaptáció							
Hálózati							
Innovációs							

* A táblázatban a szürke szín megjelenése mutatja az adott tudáskör szükségességét adott kompetencia esetében, a kitöltő szín erőssége pedig az adott tudáshalmaz esetében a szükséges tudás mélységét.

8. A kutatásban szereplő vállalatok kompetencia alapú tipizálása és képesség-portfóliói

A következő fejezetben, az előbbiekben bemutatott kompetencia alapú beszállító-tipizálás segítségével bemutatásra kerül a kutatásban részt vett vállalatok kompetencia térképe, illetve képesség-portfóliója.

11. táblázat: A hazai autóipari beszállítók kompetencia térképe a kutatásban részt vett vállalatok alapján

Vállalatok	Kapacitás kompetencia	Termék kompetencia	Adaptáció kompetencia	Hálózati kompetencia	Innovációs kompetencia *
1. Vállalat	+	-	+	-	-
2. Vállalat	+	-	+	-	-
3. Vállalat	+	+	+	-	-
4. Vállalat	+	+	+	-	-
5. Vállalat	+	+	+	-	-
6. Vállalat	+	+	+	-	-
7. Vállalat	+	+	+	+	→
8. Vállalat	+	+	+	+	→
9. Vállalat	+	+	+	+	→
10. Vállalat	+	+	+	+	-

* A táblázatban szereplő jelek értelmezése: (1) Az adott kompetenciával a vállalat rendelkezik: +; (2) Az adott kompetenciával a vállalat nem rendelkezik: - (3) Az adott kompetencia kiépítése éppen zajlik a vállalatnál: →

Az 1. Vállalat

A vállalat egy magyar tulajdonú, első körös beszállító cég megkeresésére és megrendeléseire alapozva vált az autóipari beszállító piramis részévé. A kisvállalat alapító tulajdonosai a rendszerváltást megelőzően egy jelentős műanyagipari cégnél dolgoztak, technológiai ismereteiket, tudásukat ott gyűjtötték össze. Az előbbieken említett – a kutatásban szereplő – domináns megrendelő kezdeményezésére hozták létre vállalatukat. Az együttműködés igen szoros, intenzív, melyet kezdetben a megrendelő aktív támogatása jellemzett. Az 1. Vállalat ennek során kiépítette azt a *kapacitás kompetenciát*, mely a beszállítói lét alapköve, később, a termékváltások során bebizonyította, hogy rendelkezik azzal a tudáshalmazzal és azokkal a szervezeti rutinokkal, melyek a modellváltás lekövetéséhez, tehát az *adaptációs kompetenciához* szükségesek. A domináns megrendelő ugyanakkor maga végezte és végzi mind a mai napig a beszerzéssel, illetve a vevőgondozással kapcsolatos tevékenységeket, ezért sem a termék, sem a hálózati, illetve innovációs kompetencia kiépítése nem volt, illetve nem aktuális a vállalat számára.

Elsősorban e domináns megrendelő vállalat létevel magyarázható, hogy a támogató képességek közül az 1. Vállalat igen gyenge marketing és értékesítési képességgel rendelkezik. Bár egy-egy üzlete más megrendelővel is van, ennek mértéke igen kicsi, s a vállalat egyenlőre ennek a domináns megrendelőtől független vevői körnek a kiépítésére nem

is tesz aktív, határozott lépéseket. Új megrendelések felkutatása a vállalat adott kapacitása, illetve annak erőteljes lekötöttsége mellett első látásra lehet, hogy nem tűnik logikusnak, ugyanakkor az említett támogató képességnek a szervezeten belüli elhalásához vezethet. Ez a domináns vállalat megrendeléseinek bármilyen okból bekövetkező csökkenése mellett pedig a vállalat létét alapjaiban veszélyezteti. A hosszú távú versenyképesség biztosítása érdekében fontosnak tartom a marketing – értékesítési képesség erősítését, új megrendelők szisztematikus felkutatását és megnyerését akár a meglévő kapacitások fejlesztése révén is. Ez természetesen tökeigényes és a szervezeti működés átalakításával is jár, nélküle ugyanakkor a vállalati működés már középtávon is veszélybe kerülhet.

2. Vállalat

Rendkívül érdekes volt a 2. Vállalat esete az egyéni készségek és a vállalati képességek közötti különbség szempontjából. Mint az a dolgozatban már többször szerepelt, a képességet, mint vállalati rutint, bizonyos tevékenységekként, illetve azok elvégzésének módjaként értelmezzük. Mint ilyen a képesség mindig az adott szervezetbe beágyazottan jelenik meg. Ez a tulajdonság alapvető a képességek, illetve az erőforrások (ezen belül a személyes készségek) közötti megkülönböztetésben. Az irodalomban (Spear – Bowen, 1999) és az interjúkban egyaránt megfogalmazódott, hogy az autóipari működés alapvető jellemzője egy igen összetett, a részletekig végiggondolt és leszabályozott működési mód, a képességeknek és azok építőköveinek olyan hálózata, mely – amennyiben ezt a komplex működési módot sikerült adaptálni – biztosítja a vevői elvárásoknak megfelelő működést. A működésnek ezt a komplex működési mintáját a meghatározó autóipari vállalatok (elsősorban a nagy OEM-ek, ezen belül is kiemelkedő jelentőségüként a Toyota) dolgozták ki oly módon, hogy a működéssel kapcsolatos tudásukat externalizálni törekedtek, s az így megragadhatóvá és könnyebben átadhatóvá vált tudást és az azokat képviselő képességek elsajátítását autóipari beszállítóktól is megkövetelik. Az externalizáció folyamatát a fontos megrendelő – beszállító viszonyban jellemzően kíséri a szocializáció folyamata is, amikor a megrendelő saját mérnökei, szakemberei segítségével személyes jelenlétével, támogatásával is segíti a náluk felhalmozott és nem externalizálható tudás (jellemzően tacit tudás) átadásának, a beszállítók tanulásának folyamatát.

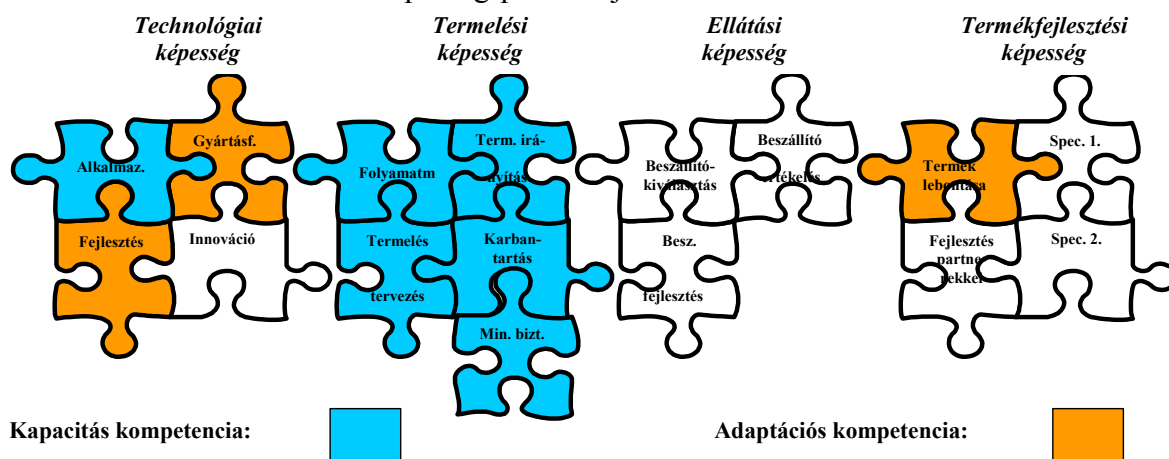
Az autóipari beszállítói lét elengedhetetlen feltétele, hogy a beszállító vállalat megtanulja és a szervezeti működésébe beágyazza azokat a képességeket, melyek a vevői elvárások teljesítéséhez szükségesek. A szükséges képességeknek e szervezeti beágyazottsága nélkül egy vállalat sem lehet tartósan autóipari beszállító.

A 2. Vállalat egy rendkívül széles körű és első látásra véletlenszerűnek tűnő tevékenység-portfólióval rendelkezik, mely elemei egymástól rendkívül távol eső képesség-halmazokat igényelnek. E diverzifikált tevékenység-halmaz közös pontja az első számú vezető személye. A vállalat általában a versenyképességét, ezen belül autóipari beszállítóvá válását is elsősorban tulajdonos-vezetőjének köszönheti, akit az állandó problémaorientáció, ebből fakadóan az állandó megújulási és innovációs törekvés és készség jellemez. Erre a vezetői készségre, illetve a vezető tulajdonos autószerelő múltjából adódó technológiai ismeretekre alapozva a vállalat újabb és újabb megrendelések, piacok után kutatva lett része az autóipari ellátási láncnak másodkörös beszállítóként. Bár a szóban forgó vezető szakmai, technológiai ismeretei az autóiparhoz közel állóak, a cég megrendeléseinek sokáig nem az autóiparból származtak. Ennek eredményeképpen az első autóipari megrendelésekor kellett a cégnek kiépítenie azokat a szervezeti képességeket, melyek az autóipari beszállítói léthez alapvető *kapacitás kompetenciát* alkotják. A sorozatos megrendelések természetesen szükségessé

tették az *adaptációs kompetencia*, illetve az ehhez szükséges szervezeti képesség-halmaz kiépítését is.

A 2. Vállalat az elmúlt években végrehajtott egy technológiai innováció, mely már az innovációs kompetencia része. Ugyanakkor ez a technológiai innováció a vállalat által birtokolt egyéni készségeknek és nem a vállalat szervezetébe beágyazottan megjelenő képességnek volt az eredménye, s mint ilyen semmiképpen nem jelenti az innovációs kompetenciához szükséges képességek birtoklását. Ahhoz, hogy e vállalat stabilizálja autóiipari beszállítói pozícióját az ehhez szükséges képességek, szervezeti képességek további erősítésére van szükség. A tulajdonos – vezető személyes képességei ennek alapot adhatnak, de nem helyettesíthetik azt.

5. ábra: Az 1. és a 2. Vállalat képesség-portfóliója



3. Vállalat

A vállalat tulajdonosa a rendszerváltást megelőzően egy jelentős vegyipari vállalatnál vegyész-mérnökként dolgozott, majd - még a rendszerváltást megelőzően - vállalkozást alapított. A rendszerváltás megingatta e vállalkozás hagyományos piacait, ezért a cég új piacok és megrendelők után kellett, hogy nézzen. Ekkor kezdett el műanyagipari termékek gyártásával foglalkozni a vállalat és lett autóiipari beszállító. Végzettségére és az ebből fakadó technológiai tudásra alapozva a tulajdonos menedzser vezetésével a vállalatában kiépült a *kapacitás*, a *termék* és az *adaptációs kompetencia*. E kompetenciák kiépítésében a cég segítségére voltak nagy autóiipari megrendelők, de kulcsszerepe mégis a tulajdonos – vezető személyének volt, aki mintegy előremenvén a megrendelői elvárásoknak folyamatosan a fejlődés, fejlesztés belső motorjaként működött.

A vállalat vezetése jól ismeri az autóiipari tendenciákat, a komplex termékek beszállítása iránti igény, magasabb hozzáadott értékű tevékenység végzésére való törekvés és jól értelmezi az ezekből a beszállítókra vonatkoztatható elvárásokat, azok változásait. Fontosnak látja ugyanakkor az autóiipar mellett más ágazatokban való jelenlétet, illetve tevékenységek felvállalását (pl. utóbbi időben kereskedelmi tevékenységet is folytat) annak érdekében, hogy hosszabb távon is biztosítsa a cég életképességét. A vezető világos jövőképpel rendelkezik, az autóiipari beszállítói kompetenciák további bővítésében az egyik legjelentősebb korlátot (másokhoz hasonlóan) a tőkeszegénységben látja.

4. Vállalat

A mind a mai napig családi vállalkozásként működő 4. Vállalat autóiipari beszállítóvá válását megelőzően pótalkatrészgyártással foglalkozott. Az autóiipari ellátási láncba az egyik

meghatározó hazai OEM- révén kapcsolódott be, aki magyarországi gyárának felépítésekor rákényszerült alkatrész-utánpótlásának viszonylag jelentős mértékű lokalizációjára. Ennek eredményeképpen a 4. Vállalat e megrendelő első körös beszállítójává válhatott. Az autóipari képességek kiépítésében az OEM, illetve annak anyaországi licencadója jelentős segítséget, támogatást nyújtott. Az alapító tulajdonosok magas technológiai ismereteire, egyéni tudására és készségeire alapozva és ezt a segítségnyújtást aktívan kihasználva a cég gyorsan kiépítette *kapacitás kompetenciáját*. Mivel a szóban forgó megrendelő már a kezdetekkor elvárta a *termék kompetencia* biztosítását is, nemcsak a szükséges technológiai és termelési képességek, de a termék kompetenciához szükséges ellátási képességeket is kialakultak a vállalatnál.

A vállalat számára meghatározó említett OEM-nek nagyjából az ezredfordulóra tehető stratégia-váltása (gyorsabb növekedés, gyorsabb modellváltás) nagy kihívás elé állította addigi jól bevált beszállítóit, köztük a 4. Vállalatot is. E stratégiaváltás eredményeképpen ugyanis a beszállító vállalatokkal szembeni alapvető elvárásként fogalmazódott meg az *adaptációs kompetencia* kiépítése. Majdnem egy évtized elteltével a beszállító vállalatoknak tanúbizonyságot kellett tenniük arról, hogy az együttműködés során megszerzett autóipari tudás és tapasztalat mennyire élő szervezetükben. Azok a vállalatok, akik bár a megrendelő segítségével kiépítették adott termékkörre a kapacitás kompetenciát, az ehhez szükséges tudás és képességek azonban nem váltak a vállalat szerves részévé, a megváltozott elvárásoknak nem tudtak megfelelni, vagy kiestek az autóipari beszállítói körből, vagy jobb esetben lecsúsztak az autóipari piramis alsóbb szintjére.

A 4. Vállalat azon beszállítók közé tartozik, akik nemcsak kiépítették a szükséges kapacitás és termék kompetenciát, de az ott tanultak valóban a személyes és a szervezeti tudás aktív részesévé váltak, mely tudást az inkrementális innováció igényének vevői megfogalmazásakor az *adaptív kompetencia* kiépítésére tudtak használni.

A hálózati és az innovációs kompetenciák közül az interjúk során a vállalat hangsúlyozta az innovációs kompetencia kiépítésének fontosságát, ennek megvalósítása azonban a közeli jövőben nem tűnik reálisnak. E kompetencia kialakításában nehézséget jelent az is, hogy a cég továbbra is meghatározó vevője, illetve annak magyarországi leányvállalata a tipikus OEM-ekhez képest viszonylag szűk kompetencia-portfólióval rendelkezik, így pl. az innovációval való jogosultságokkal sem rendelkezik. Ebből fakadóan a 4. Vállalatnak innovációs kérdésekben az anyavállalattal kellene egyeztetnie, kommunikálnia, ennek lehetősége pedig számára igen korlátozott.

5. Vállalat

Az 5. Vállalat egy nagy múltú, elsősorban mezőgazdasági gépgyártással foglalkozó nagyvállalat utódcége. A rendszerváltáskor létrejött vállalat szakemberei erős tudásbázisra építve kezdték el működésüket. A rendszerváltást követő piaci átrendeződések miatt a vállalat nehéz helyzetbe került, hagyományos piacait elvesztette, új vevők, megrendelések után kellett néznie. Ebben a nehéz időszakban a vállalat igen heterogén megrendeléseknek is eleget tett, kereste helyét és szerepét. E keresés során kapcsolatba kerültek egy német elsőkörös autóipari beszállítóval, aki munkaigényes gyártási tevékenységének egy részét olcsó munkabérű országokba tervezte telepíteni. Ezt a lehetőséget ragadta meg az 5. Vállalat. Az első autóipari megrendelés teljesítését ebben az esetben is a megrendelő erős támogatása kísérte. Az 5. Vállalat ugyanakkor felismerte, hogy neki hosszú távon nemcsak a megrendelő által igényelt *kapacitás kompetenciának* kell megfelelnie, de el kell sajátítani azokat a képességeket, részképességeket, melyek a *termék*, illetve az *adaptációs kompetencia* biztosításához

szükségesek. A vállalat az évek folyamán tudatos, aktív tanulási folyamatok révén ezeket kiépítette.

Az 5. Vállalat a hálózati és az innovációs kompetencia kiépítésének előnyeit is látja, megfogalmazta maga számára, kiépítését ugyanakkor autóiipari tevékenysége terén még nem tartja aktuálisnak. A cég az innovációs kompetencia kiépítését, tehát önálló termék kialakítását az autóiipar mellett meglévő másik meghatározót üzletága, a mezőgazdasági gépgyártás esetében ugyanakkor fontos, sőt meghatározó jelentőségűnek tartja.

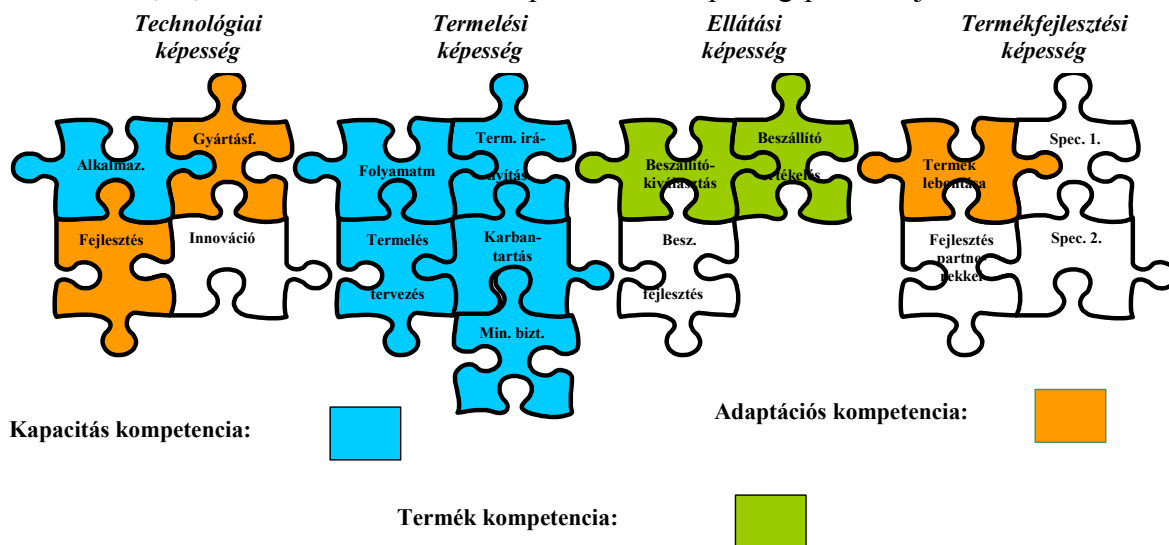
6. Vállalat

A vállalat már a hazai autóiipar létrejöttének és ezzel párhuzamosan a hazai autóiipari beszállítói bázis kialakulásának kezdetekor, tehát a '90-es évek elején be tudott kapcsolódni a hazai autóiipari ellátási láncba. Első körös beszállítóként komplett modultermékeket szállított közvetlenül az egyik hazai OEM gyártósorára. Ezt a gyors bekapcsolódást alapvetően az a termék és technológiai ismeretanyag, tudás tette lehetővé, mely a cég korábbi működése során felhalmozódott. Az autóiipari beszállítóvá válást ugyanakkor a megrendelő aktív asszisztenciája mellett végbemenő intenzív tanulási folyamat is kísérte. Ennek eredményeként a cég a '90-es évekre kiépítette *kapacitás és termék kompetenciáját*. Ebben az időszakban a vállalat szóban forgó meghatározó autóiipari megrendelőjének működésére a lassú kapacitásnövekedés és a termékstruktúra változatlansága volt a jellemző, ezért nem fogalmazódott meg sem az adaptációs sem a hálózati, de az innovációs kompetencia iránti igény sem.

Az ezredfordulón azonban ez a vevői stratégia alapvetően megváltozott, a szóban forgó OEM egyszerre kezdett a korábbihoz képest gyors növekedésbe, illetve a termékválaszték erőteljes és gyors bővítésébe. Ennek a stratégiaváltásnak az eredményeképpen a vállalat abban az esetben maradhatott volna továbbra is első szintű beszállító, ha eleget tudott volna tenni az új modellek gyors bevezetéséből adódó inkrementális innovációs értékdimenzióknak és a termék komplexitása miatt a hozzáférési értékdimenzióknak, illetve ha birtokolta volna az ehhez szükséges adaptációs és hálózati kompetenciát. Sajnos ezek a kompetenciák, illetve az ezekhez szükséges képességek, részképességek nem álltak rendelkezésre a vállalatnál, ezért piaca, megrendeléseik erősen csökkentek, a vállalat komoly válságba jutott.

A válság eredményeképpen a vállalat egy szinttel visszacsúszott az autóiipari beszállítói piramisban, alapvetően másodkörös beszállítóvá vált, elveszítette azokat a megrendeléseit, melyek komplett modulokra vonatkoztak. Beszállításai a korábbi meghatározó és az új vevők részéről is egyaránt alkatrészekre, részegységekre vonatkoznak mind a mai napig. Ebben az erős válsághelyzetben a vállalat és új dinamikus vezetése markáns és sikeres lépéseket tett mind a *meglévő kompetenciák* (kapacitás és termék) *erőteljes fejlesztésére*, mind a szükséges új kompetenciák, ezen belül kimondottan az *adaptációs kompetencia* kiépítésére. Ezt a fejlődést a vevők explicit elvárásainak következtében a vállalatnak meg kellett tennie, ellenkező esetben végleg kieshetett volna az autóiipari beszállítói körből. Jelenleg a vállalattal szemben nem fogalmazódik meg explicit módon sem a hozzáférési, sem az innovációs értékdimenzió és a vállalat maga sem látja időszerűnek az ezekhez szükséges hálózati és innovációs kompetencia kiépítését.

6. ábra: A 3., 4., 5. és a 6. Vállalatok kompetencia és képesség-portfóliója



7. Vállalat

A 7. Vállalat az egyetlen olyan cég a kutatás során megvizsgált 10 beszállító között, mely magyar tulajdonosi háttérrel felküzdötte magát olyan első körös beszállítóvá, mely a dolgozatban azonosított kompetenciák döntő többségével már rendelkezik, illetve tudatos és erőteljes lépéseket tesz a még hiányzó innovációs kompetencia kiépítése irányában. A vállalkozás a rendszerváltást követő években jött létre olyan alapító tagokkal, akik végzettségük révén, illetve a korábbi munkahelyükön szerzett tapasztalatok okán rendelkeztek az induláshoz szükséges technológiai alapismeretekkel. E mellett külkereskedelmi tapasztalataik következtében igen agilisán tudták menedzselni a rendszerváltás éveiben szinte minden vállalat számára érzékelhető piaci átrendeződésnek, új piacok, megrendelések felkutatásának folyamatát.

A vállalkozás ennek az aktív és tudatos piackeresési folyamatnak köszönhetően került kapcsolatba egy francia első körös autóipari beszállító vállalattal, akinek kezdetben bér munkában dolgoztak (*kapacitás kompetencia*). Az autóipari beszállítói tevékenység során szükségszerű volt, hogy az első megrendelések során szerzett technológiai és menedzsment tudást elmélyítve a vállalat eleget tegyen a beszállítók kezelésével kapcsolatos felderítési vevői értékdimenzió, illetve a gyors modellváltások miatt megfogalmazódó inkrementális innováció vevői elvárásának és kiépítse az ezek kielégítéséhez szükséges *termék*, illetve *adaptációs kompetenciákat* is. A tulajdonos menedzserek ugyanakkor hamar felismerték azt is, hogy az ebben az időszakban megszerzett képességek, a kapacitás, a termék és az adaptációs kompetencia hosszú távon nem elegendő a versenyképesség fenntartásához, illetve növeléséhez. Az autóipar fejlődési tendenciái, elsősorban a modul beszállítók iránt megnövekedett igényre alapozva a vállalat kiépítette *hálózati kompetenciáját*.

Jelenleg a vállalat a beszállított modul kulcstermékét külső forrásból szerzi be. A vállalat ugyanakkor úgy érzi, hogy pozícióját tovább növelné, ha ezt a külső forrásból beszerzett kulcsterméket saját fejlesztésű termékkel tudná kiváltani, ebbe az irányba erőteljes lépéseket tesz és ezzel próbálja *innovációs kompetenciáját* kiépíteni.

Ez a magyar tulajdonú cég is hangsúlyozta azt a nehézséget, amit a hazai beszállítói bázis kialakítása során a nagy multinacionális vállalatok is oly sokszor emlegetnek: „Csináltunk magunknak egy fröccsöntő üzemet az idén, úgyhogy megpróbáljuk ezt fejleszteni. Mondjuk

ez is egy dolog, hogy hogyan próbáljuk a saját biztonságunkat és a piacon maradásunkat fenntartani. Hát úgy, hogy megpróbáljuk azokat a rizikófaktorokat kiküszöbölni, amelyeket a mi tisztelt magyar beszállítóink nem hajlandóak nekünk biztosítani.” E nehézségek ellenére a kutatásban részt vevő vállalatok közül a 7. Vállalatnál fogalmazódott meg legmarkánsabban a termék, illetve erre épülve a hálózati kompetencia fontossága:

„- Hát az, amit jól tudunk csinálni - tehát a vevőkiszolgálást – az, amire nálunk kiépített szervezet létezik, és minket elfogadnak. – interjúalany.

- Mit ért ez alatt pontosan? – kérdező.

- Azt, hogy ahogyan ő (a vevő) kommunikál, ő megköveteli, hogy minden egyes interfészének legyen egy csatlakozási pontja a beszállítójánál. Mi már alkalmasak vagyunk erre, hogy mindenhova tudjuk delegálni. Ismerjük a rendszerét, tudjuk, hogy mit akar. Ismerjük a kontaktokat, de ott is emberek dolgoznak, ezek mind aztán egyedekre lebonthatóak. Mi nagyon sokat utazunk, mi nagyon sokszor ott vagyunk, mi nagyon sokszor leülünk így egymással beszélgetni, és ezért mi ehetőek vagyunk. Ők tudják, hogy mi kik vagyunk, és ezért bíznak bennünk, és a bizalom az nagyon fontos. – interjúalany.”

A vállalat specialitása – a tisztán magyar tulajdon mellett – az is, hogy saját beszállítói hálózatát a nagy multinacionális beszállítókhöz hasonlóan igen aktívan – szakmai segítséggel, pénzügyi támogatással egyaránt – segítette, ezzel gyakorlatilag létrehozta saját, megbízható beszállítói hálózatát, melyet azután vevői számára hatékonyan tud menedzselni.

8. Vállalat

A 8. Vállalat egy nagy, globális, első körös autóipari vállalat leányvállalata, mely alapítását követően bejárta a tanulmányban is felvázolt fejlődési útvonalat. Ez a fejlődési útvonal a *kapacitás kompetencia* kiépítésétől, a *termék*, az *adaptációs kompetenciák*on keresztül a *hálózati*, illetve az innovációs *kompetenciák* kiépítése felé mutat. Ez a fejlődés töretlen, mára a vállalat az innovációs kompetencián kívül minden jelzett kompetenciával rendelkezik, s az innovációs kompetencia kiépítése is folyamatban van.

Ez a fejlődés találkozik az anyavállalat szándékával, mely e kompetenciákat ki kívánja szervezni a 8. Vállalathoz, s egyedül a marketing és érkeztési képességet, illetve az erre épülő kompetenciát kívánja megtartani saját kezében. Ahhoz azonban, hogy az anyacégnek ez a szándéka sikeres legyen arra is szükség van, hogy a folyamatos tanulás, fejlesztés eredményeképpen létrejöjjön a 8. Vállalatnál az a tudáshalmaz, mely lehetővé teszi, hogy az anyacégtől függetlenül, önállóan is sikeresen menedzseljék ezeket a kompetenciákat. Az alapítás óta eltelt időszakban a vállalat bebizonyította, hogy tanulási folyamata aktív és sikeres volt, nemcsak az anyavállalati tudás passzív átvétele történt meg, de az elsajátított tudást képes a cég aktívan használni és továbbfejleszteni is.

9. Vállalat

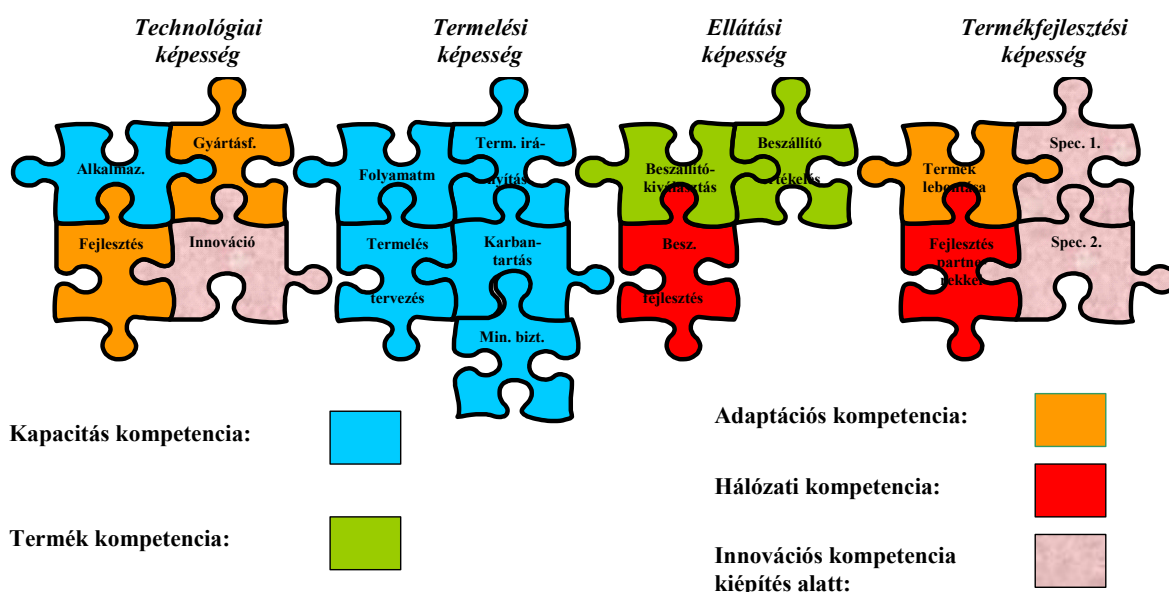
A 9. Vállalat szintén egy nagy, multinacionális, első szintű autóipari beszállító leányvállalata. Az autóipari beszállítók működéséhez szükséges képességek, kompetenciák kiépítése ebben az esetben is az anyavállalat aktív támogatásával történt meg. A *kapacitás kompetencia* után a *termék* és *adaptációs*, majd a *hálózati kompetencia* kiépítése következett. Bár az önálló termék és ezzel az innovációs kompetencia kiépítése nem fogalmazódott meg célként az anyavállalat részéről, azt a 9. Vállalat saját fejlődése, piaci pozíciójának erősítése érdekében fontosnak tartja, s ezért ebbe az irányba aktív tevékenységet végez.

Amellett azonban, hogy hangsúlyozzuk az anyavállalat aktív segítségének fontosságát, azt is meg kell jegyezni, hogy a nagy nemzetközi vállalatok hazai leányvállalatainak fejlődésében

(lásd még 10. Vállalat esetében az adaptációs kompetencia kialakítást) sokszor kiemelkedő jelentősége van azoknak a vevőknek, melyeket nem az anyavállalati marketing, értékesítési szervezet kutat fel, szerez meg a vállalatnak. Ezek a megrendelők az adott vállalatot nem az anyavállalati referencia, márka miatt választják, hanem úgymond a cég saját jogán, saját eddigi tevékenységének az eredményeképpen. Ezek a vevők közvetlenül veszik fel a kapcsolatot a leányvállalattal. Ennek következtében nemcsak a vevői elvárások jelennek meg közvetlenebbül (nem az értékesítési iroda tolmácsolásán keresztül) a vállalatnál, de ezen keresztül a fejlődési útvonalak is markánsabban fogalmazódhatnak meg számukra. Az említett multik leányvállalatainak fejlődésében tehát az anyavállalat mellett ezeknek a saját vevőknek is kimagasló szerepük van. 9. Vállalatnál is egy ilyen saját vevővel való kapcsolat vezetett el az innovációs kompetencia iránti igény megfogalmazásához.

A nagy multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainak, ezen belül a 9. Vállalatnak a története igazolja az erőforrás és képesség alapú stratégiai menedzsment alaptételét, miszerint a vállalati versenyképesség alapja az a tudás, mely a működés során kialakul és felhalmozódik a cégnél és lehetővé teszi a szükséges képességek és kompetenciák kialakulását. A felhalmozódó tudáson belül is kiemelkedő szerepe van a tacit tudásnak, annak a tapasztalati tudásnak, melynek átvétele, elsajátítása csak hosszú folyamat eredménye lehet: „Az induláskor itt nem volt semmi, vettek gépeket, felhúztak egy üzemet, az anyavállalattól mindent hoztak. ... Az ott megszületett tapasztalat volt a mozgatórugója az egésznek. És ez így volt 1999-2000-ben és lassan kezdtük átvenni a szerepet, hogy mi mondjuk meg, hogy hogyan akarjuk, mivel akarjuk, mi készítünk beruházási tervet, üzleti tervet egy-egy projektre.” „Bizalmatlanok voltak (az anyavállalatnál, de jogosan szerintem. Nem volt meg ebben a csapatban -, de nemcsak ebben a csapatban, ugyanúgy nincs meg egy koreai, vagy kínai csapatban sem - az a tudás és az a tapasztalat, ami alapján mondjuk szabad kezét engedhetnek egy kezdeti vállalkozás beindításánál. Mi is nagyon sokat tanultunk, közösen itt mindannyian és innentől kezdve érthető volt, ma már én is értem, hogy miért volt a kezdetekben két bilincs az ember kezén.”

7. ábra: A 7., 8. és a 9. Vállalat kompetencia és képesség-portfóliója



10. Vállalat

Mint azt a dolgozat elején szereplő rövid cégismertetőben jeleztük a 10. Vállalat egy nagy japán, első körös beszállító leányvállalataként jött létre Magyarországon. A vállalat mögött álló anyacég specializált értékesítési, kereskedelmi központokat, termelőegységeket tart fenn a világ minden részén. Ezen felül központi K+F fejlesztési részlege van. A 10. Vállalat 1998-ban zöldmezős beruházásként jött létre, mint termelőegység egy igen komplex, bonyolult termékkör gyártására.. Ennek következtében az alapítás célja elsősorban a működéshez szükséges *kapacitás-kompetencia* kialakítása volt. Az tehát, hogy a cég a termelés beindításakor rendelkezzen mindazokkal a képességekkel, illetve rész képességekkel, melyek szükségesek ahhoz, hogy a megfelelő terméket a megfelelő áron, volumenben, rugalmasan és biztonságosan vevőjének rendelkezésére tudja biztosítani. A zöldmezős beruházásból következően ezek a technológiai és termelési képességek nem álltak rendelkezésre, azokat a működéshez szükséges erőforrásokkal együtt az alapító anyacég biztosította.

A kompetenciák közül a kapacitás kompetenciát követően elsőként a *termék-kompetencia*, ezt követően pedig a *hálózati kompetencia* kiépítése történik meg. A 10. Vállalat az anyavállalati információs és kapcsolati háttérre építve megkezdí önálló beszállító-kiválasztási, értékelési és fejlesztési rész képességeinek kiépítését. Az itt gyártott terméket közvetlenül a vevő szerelősorára szállítják, a termék komplexitása, s ebből következően a beszerzendő részegységek jelentős száma és bonyolultsági foka elengedhetetlenné teszi e két kompetencia viszonylag gyors kiépítését.

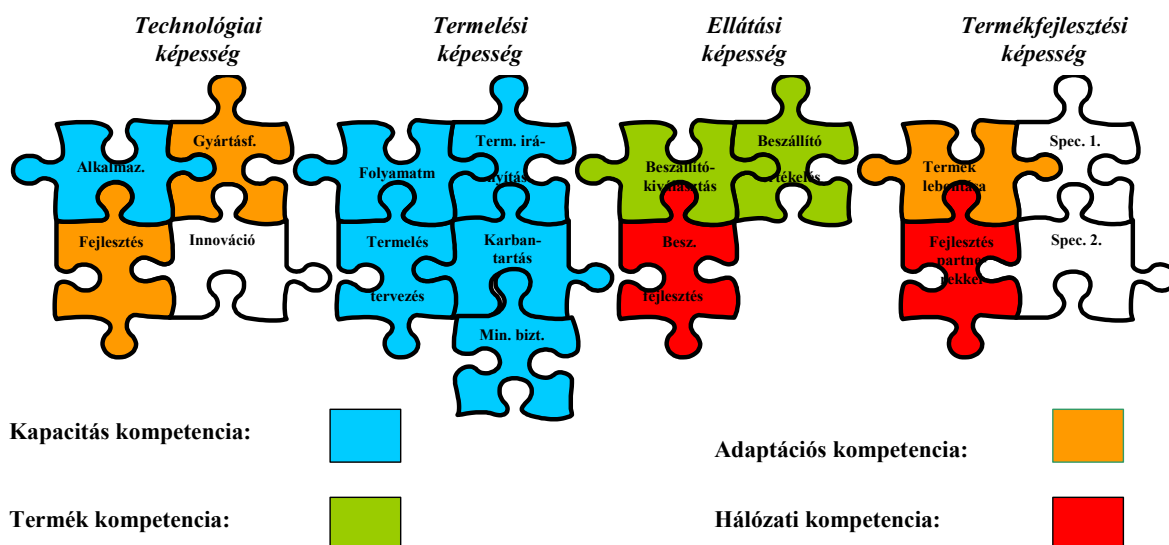
Természetesen az újabb és újabb vevői megrendelések, projektek során folyamatosan nő a 10. Vállalatban dolgozó mérnököknek, szakembereknek a tudása az alkalmazott technológiával és a gyártott termékkel kapcsolatban. Ez a tudás alapot jelenthet az adaptációs kompetencia kiépítéséhez. Ennek ellenére a vállalat az alapítást követő években is viszonylag sokáig megmarad a kapacitás, illetve termék- és hálózati kompetenciával rendelkező beszállítói típusban, az adaptációs kompetencia kiépítése helyben viszonylag sokáig nem történik meg, egy-egy új projekt esetében is megmarad az anyavállalati tudás konvertálása, alkalmazása, a gyártásfejlesztés ugyanis ott megy végbe. Az önálló *adaptációs kompetencia* kiépítésére egy az anyavállalattól, illetve annak értékesítési részlegétől függetlenül érkező vevői megkeresés ad alkalmat. Ez a közvetlen vevői megkeresés alkalmat ad arra, hogy az évek során a termékkel és a technológiával kapcsolatosan felhalmozott tudást a vállalat aktívan használja a gyártástechnológia helyben történő fejlesztésére. Ez az adaptációs folyamat az anyavállalattól független vevő részvétele mellett sikeresen megtörténik.

A 10. Vállalatnál kiemelték, hogy központi K+F tevékenység van, a vevő ugyan az anyavállalattól, illetve a vállalatcsoporttól nyilvánvalóan elvárja nemcsak az inkrementális innovációt, illetve az ahhoz szükséges képességeket, de a stratégiai innovációt is. Ez azonban a vizsgálatunk szűkebben vett tárgyát képező 10. Vállalat számára nem jelenik meg releváns vevői elvárásként, ezért az innovációs kompetencia kiépítése a vállalatnál nem fogalmazódik meg célként.

A vállalat kompetenciáinak kifejlődési sorrendje pedig a fentiek értelmében tehát a kapacitás-, a termék-, a hálózati és az adaptációs kompetencia volt. A vállalat e portfóliójának értékelésekor fontos megjegyezni, hogy azt mind az elsődleges képességek (pl. bizonyos termékfejlesztési rész képességek, vagy a technológia fejlesztése) mind a támogató képességek (pl. központi értékesítési és marketing képesség) tekintetében szervesen kiegészítik az anyavállalat, illetve a kapcsolódó leányvállalatok kompetenciái és képességei. A 10. Vállalat ezekhez a kapcsolódó kompetenciákhoz és képességekhez könnyen hozzáfér, s ennek

következtében az autóiipari beszállítói piramis első szintjén helyezkedik el, pozíciója az autóiipari ellátási láncban igen erős.

8. ábra: A 10. Vállalat kompetencia és képesség-portfoliója



9. Az autóiipari beszállítók fejlődésének két útja

Az autóiipari beszállító vállalatok fejlődésének két alapvető, bár egymással párhuzamosan is járható útját különböztethetjük meg. E fejlődési útvonalak megkülönböztetése érdekében vissza kell nyúlnunk a vevői elvárások kérdésköréhez. Az interjúk alapján a vevői elvárásokat a vállalati fejlődés szempontjából meghatározó módon két csoportba sorolhatjuk. A vevői elvárásokra vonatkozó válaszok alapján ugyanis elkülöníthetők azok a vevői elvárások, melyek az interjúk során explicit módon, az adott vevő – beszállító kapcsolatrendszerben konkrétan megfogalmazódnak a vevő részéről. Ezen **explicit elvárások** mellett ugyanakkor léteznek olyan vevői elvárások is, melyek bár az adott beszállítóval szemben nem jelentek meg explicit módon, a beszállító vállalat, illetve annak szakembere mégis azokat, mint az autóiipar jellegzetes vevői elvárásait fogalmazza meg. Ezeket **látens elvárásoknak** nevezhetjük.

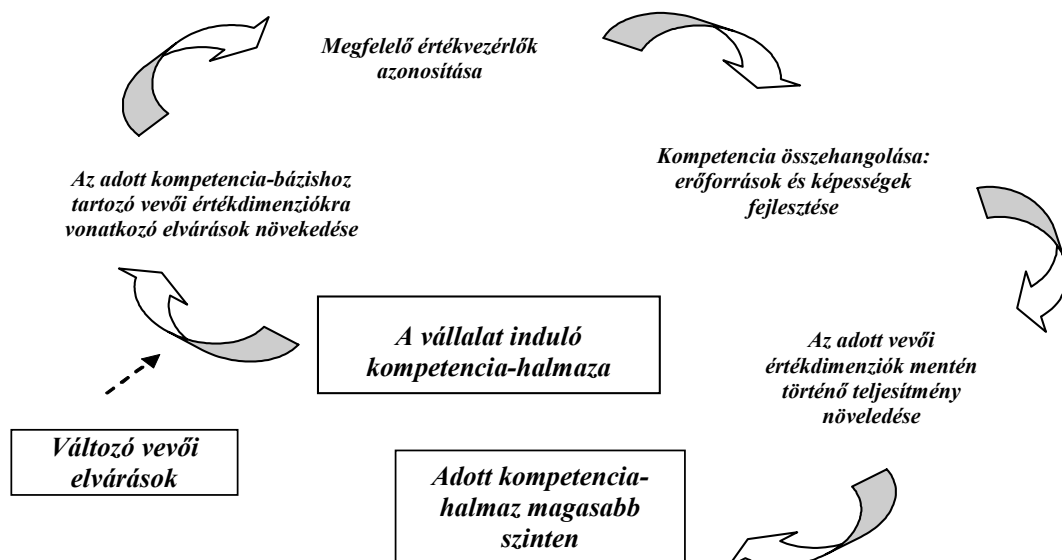
A vevői elvárások előbbiekben bemutatott két csoportjára adnak példákat az 7. Vállalat segítségével az alábbi táblázatok. Mint azt a későbbiekben látni fogjuk az, hogy egy konkrét vállalat esetében miért éppen az adott vevői elvárások, értékdimenziók lesznek explicitek, alapvetően függ attól, hogy milyen beszállító-típusként áll kapcsolatban megrendelőjével.

9. ábra: Példa a vevői elvárások különböző csoportjaira - a 7. Vállalat esete

	<i>Explicit</i>	<i>Látens és releváns</i>
<i>Erőforrások, képességek</i>	Gépek, EDI, technológiai tudás, minőségbiztosítási tanúsítvány, stb.	Kutató-fejlesztő mérnökök,
<i>Vevői értékdimenziók</i>	Ár, árcsökkentés, megfelelő kapacitás, felderítő és hálózati értékdimenzió	Stratégiai innováció dimenzió

A vevői elvárások az autóiparban folyamatosan növekednek, melynek eredménye a beszállítók működésének folyamatos fejlődése is. E fejlődési folyamat két szinten is végbemegy. Egyrészt a fejlődést generálják az explicit értékdimenziók kapcsán növekedő vevői elvárások. Az interjúk során ilyen a vállalat működését - erőforrás és képességhalmazát - fejlesztő folyamatosan élesedő explicit vevői értékdimenzió pl. az ár, illetve az állandó árcsökkenésre vonatkozó elvárás, de a megfelelő termékminőség (pl. a folyamatosan csökkenő ppm értékek) is. A fejlődésnek az explicit vevői elvárásokra épülő módja jellemzően azt jelenti, hogy az adott beszállító-típusra jellemző kompetencia-halmazzal kapcsolatos vevői értékdimenziók kapcsán erősödnek a vevői elvárások. Erre reagálva a vállalat megkeresi, hogy az éleződő vevői elvárásoknak a belső működés mely jellemzőinek, tehát milyen értékvezérlőknek a javításával tud eleget tenni, illetve ezekhez az értékvezérlőkhöz kapcsolja azt is, hogy kompetenciáját milyen erőforrások, és képességek fejlesztése révén tudja a változó vevői elvárásoknak megfelelően fejleszteni. Ez a fejlődés véleményem szerint megfeleltethető Andreu és Ciborra (1996) háromszintű modelljének első szintjével, a rutin fejlesztésével, mely a meglévő szervezeti tudásbázis határain belül megy végbe. Eredménye a fejlődés kiindulópontjául szolgáló kompetencia-halmaz nem táguul ki, de elmélyül, az adott kompetenciát a vállalat magasabb szinten tudja működtetni.

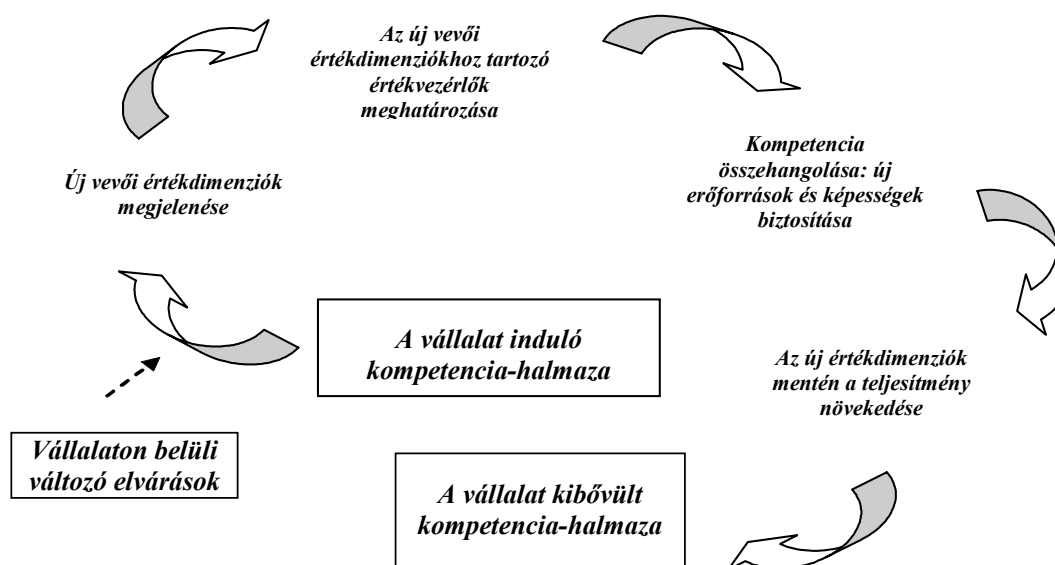
10. ábra: Folyamatos fejlődés a vállalat adott kompetenciáján belül



„Az egész fejlődése a vállalatnak folyamatos, apróbb lépésekben történt - a vevői igényekhez igazodva” (7. Vállalat) – fogalmazta meg egyik interjúalanyunk. Egy másik vállalat szakembere így fogalmazott: „A ... vállalat beruházásait egyébként mindig vevői igény szerint lépte meg és a mai napig ez a vezérlő. ... Jön egy vevő és azt mondja, hogy ő szeretné az elvárásait, pl. a folyamat-képesség indexen mondjuk szintre hozni. Akkor a megfelelő beruházásokat végre kell hajtani.” (9. Vállalat)

Az autóiipari beszállítók fejlődését ugyanakkor nem csak az explicit vevői elvárások, értékdimenziók mozgatják, hanem a látens elvárásoknak az a köre is, melyek a vállalat számára adott pillanatban valamilyen oknál fogva relevánssá, élővé válnak. A látens elvárások releváns vevői elvárásokká, vevői értékdimenziókká válása történhet a vevő kezdeményezésére is, az interjúk alapján ugyanakkor úgy tűnik sokkal gyakoribb az az eset, amikor a beszállító - felismervén továbbfejlődésének lehetséges útvonalait - fogalmaz meg saját maga számára célokat, jelöl meg új elvárásokat és indítja meg ezeknek az elvárásoknak megfelelően a belső fejlesztési folyamatot. Ennek a fejlődési útvonalnak az eredményeképpen megváltozik, tágul a beszállító induló kompetencia-halmaza. Ez a fejlődési útvonal az Andreu és Ciborra nevéhez köthető tanulási folyamatok második szintjének felel meg, ahol a fejlődés már a meglévő tudásbázis határait is érinti.

11. ábra: A vállalat kompetencia-halmazát bővítő fejlődés – a beszállító-típusok közötti váltás

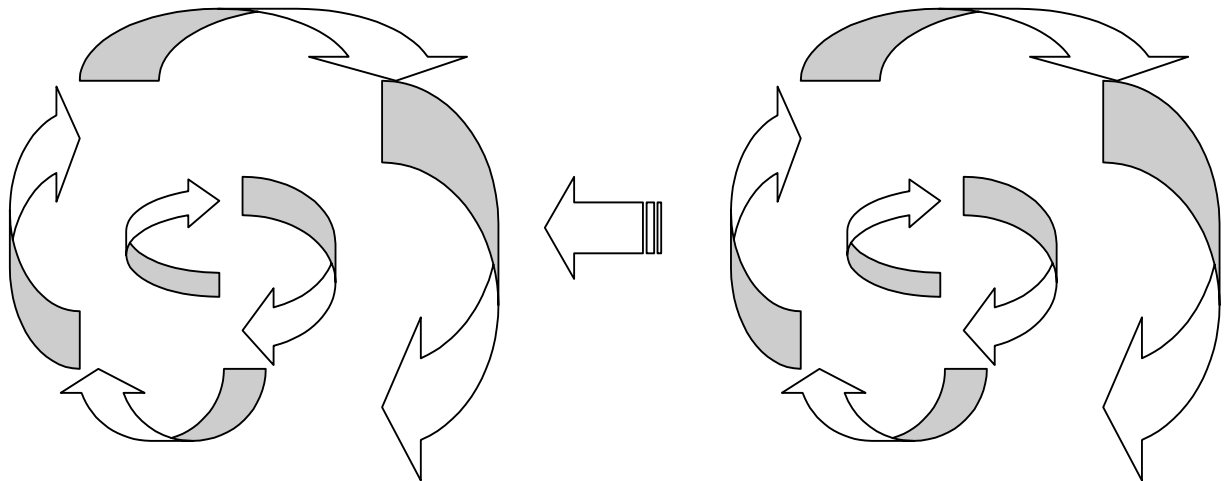


Mint azt a fenti ábrák is illusztrálják a vállalati fejlődésnek ez a két módja eltérő dimenziókban történik. A beszállító-típusokhoz köthető kompetencia-halmazon belüli fejlődés adott versenyképességi spirálon belüli előrehaladást jelenti, míg a kompetencia-halmaz bővítését célzó fejlődés egy másik beszállító-típust jellemző új versenyképességi spirálra történő átugráshoz szükséges. Meg kell jegyezni, hogy e második fejlődés, mely a látens vevői elvárások alapján történik nem vezet el automatikusan egy másik fejlettebbnek tekinthető beszállító-típusba sorolással, hiszen a sikeres kompetencia-bővülés ellenére sem teljesen biztos, hogy olyan vevővel találkozunk, aki tőle ennek a kibővített kompetencia-halmaznak a meglétét igényli. Mint azt a 7. Vállalatnál – aki egy, önálló specifikációjú katalógus-termék kifejlesztésébe fogott annak érdekében, hogy előreléphessen az autóiipari

beszállítói piramisban - megfogalmazódott: „Amennyiben mi netalántán tudnánk egy ilyen ... terméket holnap letenni az asztalra, akkor körülbelül két év az, amíg ő (a vevő) vizsgálhatja, és azt mondja rá, hogy jó elfogadom, beengedem a rendszerbe, ez egy szállítható, rendelhető termék. És ebből még nem biztos, hogy lesz üzlet, mert ahhoz kell rá kötni üzletet, hogy ő meg is rendelje tőlünk ugye ezt az alkatrészt.” Ezt követően interjúalanyunk így fogalmazott: „Hogy az autógyárak részéről az igény megfogalmazódik-e vagy sem, ezek már nagyon érdekes dolgok. Mert ilyen szinten az egyéni érdekek is nagy súllyal esnek latba. Ilyen érdekeken gondolom én az ottani fejlesztésben dolgozó, illetve beszerzésben dolgozó emberek egyéni érdekeit, mert ezeket már nem lehet itt félre tenni.”

12. ábra: Fejlődés az adott beszállító-típuson (adott versenyképességi spirálon) belül és azok között

A beszállító-típuson belüli fejlődést az explicit, a beszállító-típusok közötti átjárást jellemzően a relevánsnak tartott látens vevői elvárások mozgatják



A szélesebb kompetencia-bázissal rendelkező beszállító-típusok nagyobb alkuerővel rendelkeznek a vevővel szemben, hiszen elvárásaiknak komplexebb körét tudják kielégíteni. Ezért a kompetencia-portfólió bővítése hosszú távon mindenképpen erősíti a vállalatok versenyképességét. Ennek ellenére fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy nemcsak az egyes beszállító-típusokhoz tartozó versenyképességi spirálok közötti átmenetet lehetővé tevő fejlődés fontos, de legalább annyira fontos a versenyképességi spirálon belüli fejlődés is, hiszen az biztosítja a már meglévő kompetenciákon belül a legfejlettebb működési gyakorlat, a „best practice” elérését.

Befejezés

Műhelytanulmányomban a hazai autóipari beszállítók kompetencia alapú tipizálását mutattam be. Ennek során két egymástól az eddigiekben jellemzően külön utakon fejlődő gazdálkodástudományi elméletet kapcsoltam össze és értelmeztem azokat a hazai autóipari beszállító vállalatok működésére. E két elmélet összekapcsolásával sikerült az autóipari beszállítók esetében azokat az összetartozó vevői elvárásokat, értékdimenziókat és a hozzájuk szükséges képességeket, részképességeket meghatározni, tehát az autóipari beszállítóktól elvárt főbb kompetenciákat kimutatni, melyek fejlesztése révén e vállalatok az autóipari ellátási lánc versenyképes, stabil beszállítóivá válhatnak.

Hivatkozott irodalmak jegyzéke

- Andreau, R. – Ciborra, C.** (1996): Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach; in: Moingeon, B. – Edmondson, A. (ed): Organizational Learning and Competitive Advantage; Sage, London, pp. 38 - 121
- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E.** (1997): Stratégia és szerzet, KJK Kiadó, Budapest
- Chase, D – Aquilano, N. – Jacobs, B.**, (2001): Operations Management for Competitive Advantage, ninth edition, McGraw – Hill Irwin, New York
- Chikán, A.** (2001): A hazai versenyképességi kutatások koncepcionális kerete és gyakorlati relevanciája; „A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. Század küszöbén” című tudományos konferencia előadaskötete; BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán, A. – Demeter, K.** (szerk.) (2003): Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó Budapest .
- CLM – The Global Logistics Research Group.** (1995), World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change
- Demeter, K. – Gelei, A. – Jenei, I.** (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire; Vezetéstudomány, XXXV. Évfolyam, 4. szám, 33-47. old.
- Fahy, J.** (2000): The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage; Journal of European Industrial Training, Vol. 24, pp. 94
- Gelei, A. – Nagy J.** (2004): Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány
- Gelei, A.** (2005): Beszállító-típusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban; PhD Kutatási Tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Grant, R.M.** (2002): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.** (1990): The core competence of corporation; Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91
- Mandják T.** (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék
- Mandják T. – Durrieu, F** (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPConference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Miller, D. – Eisenstat, R. – Foote, N.** (2002): Strategy from the Inside Out: Building Capabilities - Creating Organizations; California Management Review; Vol. 44, No.3, pp. 37-54
- Möller, K.E.K. – Törrönen, P.** (2003): Business suppliers value creation potential – A capability-based analysis; Industrial Marketing Management, 32, pp. 109-118
- Nelson, R. – Winter, S.** (1982): An Evolutionary Theory of economic Change; Belknap, Cambridge, ME
- Parasuraman – Zeithalm – Berry** (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research; Journal of Marketing, No. 3
- Penrose, E.T.** (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford
- Porter, M.** (1985): Competitive Advantage . Creating and Sustaining Superior Performance; New York: The free Press
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.** (1996): The value concept and relationship marketing; European Journal of Marketing, Vol.30, No. 2, pp.19-30
- Ritter, T. – Gemünden, H. G.** (2004): The impact of companies' business strategy on its technological
- Rumelt, R. P.** (1991): How much does industry matter?, Strategic Management Journal, Vol.12, No. 3, pp. 167 – 185
- Selznick, P.** (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation; Harper and Row, New York
- Teece, D. J.** (1984): Economic analysis and strategic management; California Management Review, Vol. 26., No. 3, pp. 87 -110
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A.** (1997): Dynamic capabilities and strategic management; Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533
- Zoltayné Paprika Zita** (szerk.) (2002): Döntésmélelt; Alinea Kiadó Budapest
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G.** (2001): Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a suppliers perspective; Industrial Marketing Management, 30, pp. 365 - 377
- Walters, D.** (2002): Operations strategy; Palgrave –MacMillan
- Wernerfelt, B.** (1984): A resource-based View of the Firm; Strategic Management Journal, 5 (2), April – June, pp. 171-180